

## Report dello Scenario Workshop

# **“LA FORMAZIONE MANAGERIALE IN CAMPANIA: IL MODELLO DI LEARNING REGION NEL PROSSIMO DECENNIO”**

11 luglio 2006  
Villa Campolieto - Ercolano (Na)

## **Indice**

Programma  
Premessa  
Obiettivi del seminario  
Perchè uno scenario workshop  
La Metodologia EASW  
I partecipanti  
Descrizione dei ruoli

### *Report del workshop*

#### *Prima sessione*

Introduzione e ispirazione  
Il futuro visto dai gruppi di interesse  
    Gruppo Imprese  
    Gruppo Pubblica Amministrazione  
    Gruppo Servizi Pubblici Locali  
    Gruppo Banche  
    Gruppo Agenzie formative

#### Elaborazione dei temi

#### *Seconda sessione*

Presentazione delle sfide per la costruzione della Learning Region  
    Formazione e innovazione  
    Formazione e competitività del territorio  
    Mix di competenze  
    Formazione e governance  
    Banche e territorio

#### Conclusioni

#### **Allegati:**

A – Slide di presentazione del progetto  
B - Gli scenari della formazione manageriale  
C - Profilo dei componenti del comitato scientifico che hanno elaborato gli scenari  
D - Questionario di valutazione  
E - Analisi dei questionari di valutazione

## Programma dello Scenario Workshop

- 9.30 **Registrazione, caffè**
- 10.00 **Introduzione e ispirazione**  
Presentazione del progetto CEK-lab  
Obiettivi e articolazione del seminario
- 10.20 **Presentazione degli scenari**  
Relazioni e contributi dei membri della Faculty
- 11.20 **Prima sessione: "Il futuro visto dai gruppi di interesse"**  
Divisione dei partecipanti selezionati nei cinque gruppi di interesse  
Sessione dei gruppi di interesse: "Quali fattori critici di successo per la realizzazione di una Learning region nel 2016?"  
Stesura, a cura di ogni gruppo, di una possibile visione di sviluppo
- 12.30 **Dibattito in plenaria**  
Presentazione, approfondimento e discussione delle proiezioni dei gruppi di interesse
- 13.45 **Buffet**
- 14.45 **Presentazione in plenaria delle idee di Learning Region**  
Divisione dei partecipanti selezionati in cinque gruppi tematici
- 15.00 **Sessione dei gruppi tematici (schede bianche e poster)**  
"Come realizzare le sfide per la realizzazione di una Learning Region"  
Identificazione, per ogni gruppo tematico, delle soluzioni vincenti
- 16.00 **Scelta e valutazione delle idee**  
Discussione e valutazione delle idee emerse nei gruppi tematici  
Valutazione della fattibilità di ciascuna idea  
Costituzione della vision: piano di azione
- 17.00 **Conclusioni**  
  
Compilazione del questionario di valutazione

## Premessa

Lo scenario workshop è stato realizzato nell'ambito delle attività di CEK-lab Continuous Education & Knowledge Laboratory, progetto di ricerca e sperimentazione per la formazione manageriale continua, finanziato dalla Regione Campania. Un laboratorio che nasce dalla consapevolezza che le conoscenze e le capacità manageriali sono alla base della competitività delle imprese e del buon funzionamento delle organizzazioni pubbliche. Lo sviluppo e la diffusione della cultura del management, assieme all'adozione di nuovi modelli e tecniche per la pianificazione, la progettazione e la realizzazione della formazione, potrà stimolare la domanda e potenziare l'offerta di formazione manageriale di qualità.

La vision proposta è di pensare il territorio come una Learning Region cioè una regione in grado di fare rete tra soggetti pubblici e privati per lo sviluppo del capitale umano e per la lifetime employability.



Il modello di Learning Region tiene conto del tessuto economico articolandosi in unità di analisi più circoscritte

**Learning Districts** che ruotano intorno a:

- poli industriali specializzati
- distretti industriali e aree PIT

**Learning City** - la città come attrattore di competenze e motore di sviluppo

**Learning Organization** - il livello delle singole organizzazioni

**Learning People** - l'individuo come protagonista del proprio sviluppo professionale

Il progetto analizza quattro comparti:

- l'industria
- i servizi, in particolare banche
- i servizi pubblici locali e le aziende multiservizi partecipate dalla Regione
- la pubblica amministrazione

L'analisi esamina il ciclo di vita del fabbisogno di formazione durante il rapporto di lavoro in tre fasi:

- neolaureati-neoassunti
- capi intermedi e professional
- dirigenti e quadri.



Viene utilizzato un approccio "per competenze" che facilita i processi di valutazione e certificazione dei percorsi formativi.

La sperimentazione si basa sulla realizzazione di un development center sperimentale e sull'erogazione, osservazione e monitoraggio di eventi formativi.

---

## Obiettivi del seminario

Obiettivo generale del seminario è stato di identificare e chiarire le differenti combinazioni di conoscenze, politica pubblica e azioni promosse dal pubblico e dal privato per creare una Learning Region nei prossimi decenni.

In particolare:

- scambiare conoscenze, opinioni e idee tra esperti di formazione manageriale, responsabili della formazione di aziende, enti pubblici, banche e servizi pubblici locali e rappresentanti delle associazioni sindacali e di categoria;
- identificare e discutere l'identità e la diversità di percezione dei problemi e delle soluzioni da parte dei diversi gruppi di partecipanti;
- identificare e discutere i principali ostacoli che si oppongono alla costruzione della Learning Region;
- generare nuove idee e direttive per azioni, politiche e iniziative future;
- favorire un dibattito pubblico nella comunità locale sulla formazione manageriale nel prossimo futuro e sul ruolo svolto dai singoli attori.

Lo scenario workshop è una riunione tra 50-60 partecipanti di diversi gruppi di interesse. Essi vengono riuniti per scambiare il loro punto di vista e le loro esperienze. In questo processo, il singolo partecipante riveste un ruolo di esperto perché, come attore locale, conosce le possibilità locali e gli ostacoli che si oppongono al cambiamento e i cambiamenti dipendono anche da lui, dalle sue attività attuali e future.

## Perché uno scenario workshop

Uno scenario è la rappresentazione di un possibile futuro, è un modo per definire visioni comuni, concentrandosi sulle aspettative e sulle proposte. Con la definizione di scenari qualitativi è possibile delineare sviluppi alternativi con innovazioni tecnologiche, nuove strutture organizzative o cambiamenti radicali degli schemi di comportamento. Tali scenari possono venire utilizzati per discussioni sul futuro e sulla pianificazione a lungo termine.

Nella prima fase del seminario sono stati presentati gli scenari precedentemente sviluppati dai membri della Faculty internazionale del progetto CEK-Lab attraverso una metodologia tipo Delphi. Gli scenari (in allegato) sono imperniati su alcuni temi collegati allo sviluppo di un sistema per la formazione manageriale in Campania:

- l'evoluzione degli strumenti, delle metodologie, della domanda e dell'offerta di formazione manageriale
- la valorizzazione delle "alte professionalità" e la managerialità nella PA
- la flessibilità del lavoro e la managerialità nell'impresa
- la flessibilità del lavoro, il capitale sociale e quello intellettuale
- le competenze del manager dell'impresa per il futuro digitale
- le competenze manageriali che servono ai knowledge worker che operano nei settori high tech
- il ruolo delle nuove tecnologie nella formazione manageriale
- le competenze manageriali nel mezzogiorno
- il ruolo delle business school.

Gli scenari sono stati utilizzati nel seminario come strumento per aiutare i partecipanti a proiettare la propria immagine di "Learning Region nel 2016".

## La Metodologia EASW

La metodologia European Awareness Scenario Workshop, nota anche con l'acronimo EASW, è promossa dalla Commissione Europea come strumento di progettazione partecipata utile a favorire il dialogo e la partecipazione dei diversi stakeholder alla soluzione dei problemi in discussione.

### Gli strumenti

In un EASW i partecipanti si incontrano per scambiare opinioni, sviluppare una visione condivisa sul futuro della propria comunità e proporre idee su come realizzarla, rispondendo alle seguenti domande fondamentali:

**Come** è possibile risolvere i problemi identificati? Si dovrà puntare più sulla tecnologia o su soluzioni organizzative?

**Chi** è principalmente responsabile della loro soluzione? Le autorità locali, i cittadini o entrambi?

Dunque il metodo fa ragionare sul ruolo che da un lato la tecnologia e dall'altro i diversi sistemi di organizzazione sociale possono giocare nel rendere i modelli di sviluppo più attenti ai bisogni delle generazioni future. Lo fa in modo semplice ed induttivo, perché ha come obiettivo fondamentale proprio il far confrontare la gente su temi che, almeno tendenzialmente, sono distanti dal quotidiano. Ed i partecipanti sono gli esperti, in quanto, operando a livello locale, essi:

- conoscono le opportunità di cambiamento ed i loro limiti;
- possono promuovere il cambiamento modificando i propri modelli comportamentali.

### Gli attori

Ad un EASW partecipano 20-40 persone selezionate secondo la propria provenienza. I partecipanti devono essere rappresentativi della realtà in cui operano.

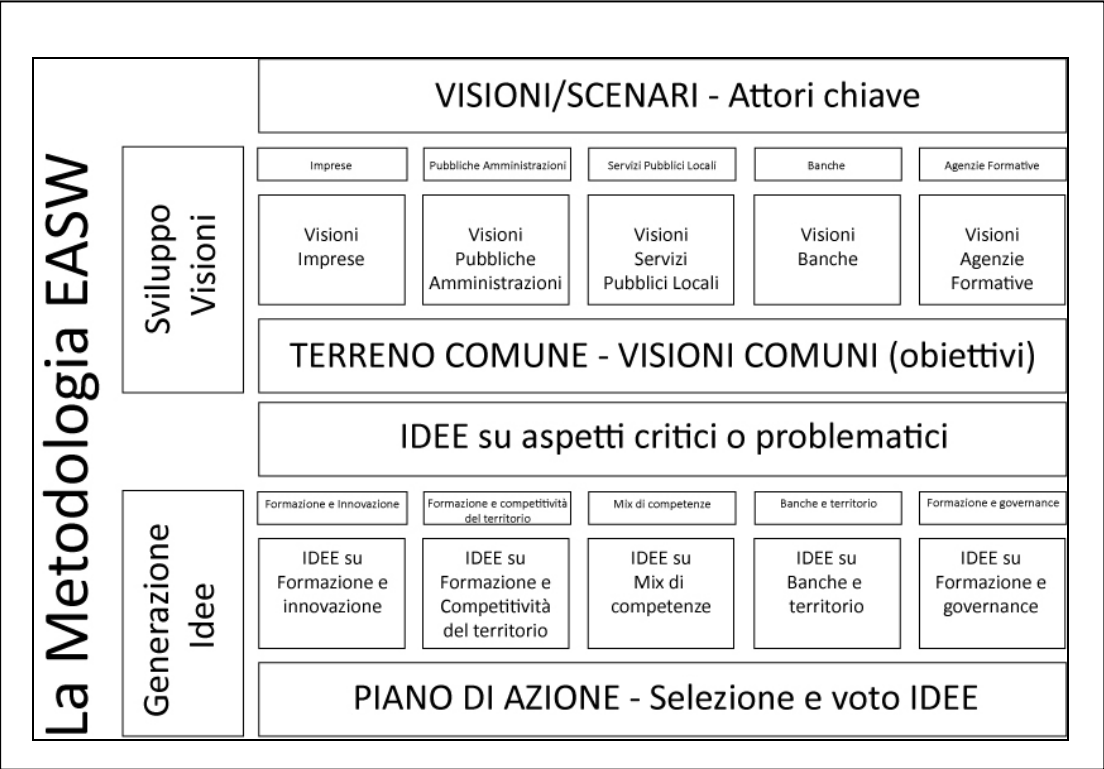
### Le fasi

Un EASW è costruito su due attività principali: lo sviluppo di visioni e la proposta di idee.

- Nello **sviluppo di visioni** i partecipanti, dopo una breve sessione introduttiva, lavorano in gruppi di interesse, in ragione dell'appartenenza ad una stessa categoria sociale (cittadini, amministratori ecc.). Durante il lavoro di gruppo, i partecipanti sono invitati a proiettarsi nel futuro per immaginare, in relazione ai temi della discussione, come risolvere i problemi. Devono farlo tenendo come punto di riferimento gli scenari, che prospettano alcune possibili soluzioni alternative (basate su diverse combinazioni nell'uso di tecnologie e nell'organizzazione della vita sociale). Per facilitare quest'attività, la metodologia prevede una serie di tecniche per la gestione della discussione ed il raggiungimento dei risultati previsti. Le visioni elaborate da ciascun gruppo dovranno poi essere presentate in una successiva sessione plenaria, al termine della quale, con una votazione, sarà scelta la visione comune di tutti i partecipanti. La visione emersa al termine di questa sessione di lavoro, perfezionata dal facilitatore e dai capigruppo in una piccola riunione al termine di questo primo insieme di attività, sarà alla base di quella successiva della proposta di idee.

- Nella **proposta di idee** i partecipanti sono chiamati a lavorare in gruppi tematici. Dopo una breve introduzione ai lavori, in cui il facilitatore presenta la visione comune, comincia una nuova sessione di lavoro di gruppo. Questa volta i gruppi vengono formati mischiando tra loro i partecipanti, in funzione del tema in discussione. Ciascun gruppo avrà così al suo interno rappresentati diversi interessi e dovrà occuparsi, partendo dalla visione comune, di proporre idee su come realizzarla. Anche in questo secondo insieme di attività la discussione dovrà essere guidata, con l'ausilio di una serie di tecniche, per far formulare a ciascun gruppo idee concrete che propongano come realizzare la visione comune e chi dovrà assumersi la responsabilità della loro realizzazione rispetto al tema assegnato. Ogni gruppo potrà formulare un numero limitato di idee. Le idee saranno presentate in una successiva sessione plenaria per essere discusse e votate. Le idee più votate potranno infine essere alla base del piano di azione locale elaborato dai partecipanti per risolvere i problemi in discussione.

*Liberamente tratto da Wikipedia*



**Metodologia EASW applicata allo Scenario Workshop**

## I partecipanti

I nominativi degli invitati derivano dai risultati dell'analisi degli stakeholders sviluppata dal gruppo di progetto.

Aldo Alberti	Atitech
Francesco Bartoletta	STOA'
Antonio Basile	STOA'
Micol Bertamino	RSO
Emma Bifulco	Planning
Giacomo Bonomi	Banca Intesa
Trevor Boutall	The Management Standard
Valeria Campidoglio	STOA'
Antonella Carlucci	STOA'
Zila Carnevale	Studio Carnevale
Mariarca Castori	Metronapoli
Felice Catapano	Consorzio Napoli 2001
Michele Cavallone	Li.D.CO
Antonio Chiodi	Banca Intesa
Giovanna Ciarcia	STOA'
Maria Vittoria Cicellin	Università di Napoli Federico II
Saverio Cioffi	ATEMA Associazione temporary management
Franco Cipriano	Napoletana Gas
Mario Colantonio	STOA'
Bartolo Costanzo	Centro Regionale di Competenza agroalimentari
Raffaele Crispino	Project & Planning
Carla de Falco	ARIN
Sergio de Falco	Unione Industriale Napoli
Daniela de Gregorio	STOA'
Massimo de Luca	Studio Staff
Deborah De Riso	Comune di Meta di Sorrento
Anna De Simone	ASL NA 5
Davide Di Blasi	Regione Campania
Stefano Di Noia	Alenia
Michela di Palo	Key Team Project
Antonio Dragonetto	Capitalia
Massimiliano Esposito	STOA'
Fabio Esposito	AIDP Campania
Alessandra Estate	Intesa Formazione
Alessandro Falcolini	Indesit
Alfredo Ferraro	Consorzio Napoli 2001
Valeria Finamore	STOA'
Massimo Franco	Università del Molise
Stefania Freda	STOA'
Cinzia Gaudino	Intesa Formazione
Noemi Gorga	STOA'
Mirella Herrmann	STOA'
Carla Iandolo	ALMEC
Rosa Iovine	Regione Campania



---

Giuseppe Li Volti	Focus
Salvatore Maiorino	A.S.I.A.
Gianluigi Mangia	Università di Napoli Federico II
Matilde Marandola	Studio Staff
Vincenzo Marchese	ST Incard
Claudio Martelli	STOA'
Marcello Martinez	Università di Napoli Federico II
Rosalba Filosa Martone	Università di Napoli Federico II
Riccardo Mercurio	Università di Napoli Federico II
Pietro Miraglia	Intesa Formazione
Egidio Montibello	ASL Napoli 2
Simona Palmisano	ARIN
Laura Pantano	TILS
Roberto Parente	Università di Salerno
Stefania Perilli	STOA'
Rossella Puoti	Consulente
Barbara Quacquarelli	Università di Milano Bicocca
Roberto Riccardo	ARIN
Ettore Rispoli	ER Network
Rocchina Romano	STOA'
Giuseppe Russo	Manpower
Alberto Salvatore	CTP
Carmen Sannino	Selex
Augusto Sansone	STOA'
Carlo Sbordonì	ABI Formazione
Bruno Scordo	Federmanager
Agostino Signore	CIRA
Ilaria Sorrentino	STOA'
Gea Sorrentino	Intesa Formazione
Valeria Spagnuolo	FORMEZ
Giovanna Trevisone	SIPEF (Società Italiana di Psicologia per l'Educazione e la Formazione)
Margherita Varrone	Intesa Formazione
Gaetano Vecchi	Ben Vautier
Ciro Vezza	STOA'
Enrico Viceconte	STOA'
Mario Vitolo	OBR Campania

## Descrizione dei ruoli

### **I moderatori**

Presentano il contesto e il programma del seminario

Presentano le idee e i principi degli scenari

Introducono processi e metodi di lavoro

### **I facilitatori**

Promuovono e facilitano la discussione del gruppo di lavoro

Mantengono il focus sui temi di discussione

Sintetizzano e sistematizzano gli elementi di discussione emersi nei lavori del gruppo

### **Gli osservatori**

Forniscono ai partecipanti lavagne, fogli e altro materiale

Osservano le discussioni del gruppo di interesse e annotano gli elementi più significativi della discussione

### **I partecipanti**

Utilizzano gli scenari come fonte di ispirazione per la discussione sulla Learning Region nel 2016

Identificano le problematiche che ostacolano la realizzazione della Learning region e individuano le risorse e le iniziative che ne favoriscono la realizzazione.

## Relazione Workshop

### Prima sessione

#### Introduzione e ispirazione



**Mario Colantonio**, Amministratore Delegato di Stoà, apre la giornata ringraziando i partecipanti e illustrando gli obiettivi generali del workshop. L'iniziativa propone Stoà come luogo d'incontro tra diversi attori del territorio, che lavoreranno sulla formazione manageriale come fattore di sviluppo:

- piccole e grandi imprese, di produzione e servizi
- banche
- aziende di servizi pubblici
- associazioni datoriali e professionali
- enti bilaterali, amministrazioni pubbliche
- agenzie formative e società di consulenza
- enti di ricerca
- Università.

**Riccardo Mercurio**, professore ordinario dell'Università Federico II di Napoli e Responsabile scientifico del progetto, illustra la struttura organizzativa di CEK-lab, articolata in tre gruppi: il Nucleo Operativo, con funzioni di coordinamento, la Faculty Internazionale, gruppo di esperti e docenti con funzioni di indirizzo scientifico e validazione dei risultati della ricerca, e lo Steering Committee, con il compito di indicare le linee guida per lo sviluppo dell'iniziativa e di definire i contenuti del progetto. Mercurio evidenzia, inoltre, che CEK-lab si basa essenzialmente sulla partecipazione e che lo sviluppo di una comunità di pratiche diffusa sul territorio è essenziale ai fini della riuscita dell'intero progetto.



**Enrico Viceconte**, Responsabile Nuovi programmi di Stoà e Chief Project Manager di CEK-lab, illustra contenuti e finalità del progetto, evidenziando come lo stesso POR Campania con la misura 3.5 riconosca alla formazione manageriale il ruolo di fattore di sviluppo del territorio. Viceconte spiega che CEK-lab sarà caratterizzato non solo da una serie di momenti di confronto comune tra il gruppo di progetto, la Faculty Internazionale e gli attori sociali ed economici diffusi sul territorio regionale, ma anche da eventi sperimentali di formazione manageriale.

I settori industriali su cui si focalizzerà l'analisi sono quelli che raccolgono gran parte degli occupati con mansioni manageriali in Italia: industria, pubblica amministrazione, servizi pubblici locali e terziario. Inoltre l'analisi si svilupperà anche sul ciclo di carriera durante le diverse fasi del percorso professionale delle persone.

CEK-lab, dunque, non solo come laboratorio per sperimentare modalità, approcci e metodi finalizzati alla elaborazione di un modello regionale di sviluppo manageriale, ma anche come development center, centro cioè in cui le persone possono riflettere sul proprio sviluppo personale,

---

fare una verifica delle proprie competenze personali, partire dal proprio bilancio di competenze per determinare piani di sviluppo personale.

Enrico Viceconte inoltre illustra gli scenari elaborati da alcuni componenti della Faculty Internazionale, che rappresentano un punto di partenza per le riflessioni che saranno sviluppate nell'ambito dei gruppi di lavoro.

*Allegato A – Slide di Enrico Viceconte*

*Allegato B – Scenari elaborati da componenti della Faculty Internazionale*



**Trevor Boutall**, The Management Standard Consultancy e componente del Nucleo Operativo CEK-lab, illustra gli aspetti metodologici del seminario: nella prima parte della giornata ci si sforzerà di immaginare un'idea di sviluppo manageriale di lungo periodo che porti benefici concreti all'economia della regione. Nella seconda fase, con un grado di maggiore realismo, ci si dovrà interrogare su quali debbano essere i primi passi da compiere per muoversi verso la prospettiva di lungo periodo precedentemente definita. Boutall evidenzia che, sebbene il progetto faccia riferimento al territorio campano, è necessario riferirsi anche alle esperienze maturate negli altri paesi. Il concetto

alla base della learning Region è che nella regione esiste un bacino di conoscenza che non è sfruttato e messo a disposizione di tutti. Esistono risorse di conoscenza potenziali ma non utilizzate: uno degli scopi del progetto è di far emergere tutte le risorse manageriali che vi sono in Campania.

## **Il futuro visto dai gruppi di interesse**

I partecipanti sono stati suddivisi in gruppi secondo la loro provenienza. Ogni gruppo ha previsto inoltre la presenza di un facilitatore e di 2 osservatori partecipanti.

All'interno dei singoli gruppi di lavoro, sono state sviluppate le proiezioni di una Learning Region del 2016, utilizzando anche gli scenari come ispirazione, elementi di discussione e quadro di riferimento.

Output richiesto: Sviluppo visioni dei singoli gruppi di interesse

## Gruppo Imprese

Il gruppo di interesse delle imprese è costituito da responsabili del personale di grandi e piccole imprese campane, rappresentanti di associazioni di categoria con mandato sulla formazione, ecc.

### Facilitatore

Trevor Boutall

The Management Standard

### Partecipanti

Aldo Alberti	Atitech
Emma Bifulco	Planning
Felice Catapano	Consorzio Napoli 2001
Sergio de Falco	Unione Ind. Napoli
Stefano Di Noia	Alenia
Fabio Esposito	AIDP Campania
Alessandro Falcolini	Indesit
Alfredo Ferraro	Consorzio Napoli 2001
Carla Iandolo	ALMEC Spa
Vincenzo Marchese	ST Incard
Carmen Sannino	Selex
Bruno Scordo	Federmanager
Agostino Signore	CIRA
Gaetano Vecchi	Ben Vautier
Mario Vitolo	OBR Campania



- Partecipanti gruppo imprese -

### I punti della discussione

- ✓ La formazione manageriale nelle piccole e grandi imprese: difficoltà e punti comuni
- ✓ I contenuti della formazione manageriale nelle piccole e grandi aziende
- ✓ Le differenze e i punti in comune nella definizione del fabbisogno di formazione, di pianificazione e di erogazione nelle piccole e grandi imprese
- ✓ La necessità di un cambiamento di cultura della formazione intesa come strumento essenziale nel processo di business della singola impresa
- ✓ Lo scarso utilizzo dei fondi disponibili per la formazione
- ✓ La scarsa capacità manageriale delle PMI e la loro difficoltà, da un lato, a riconoscere le esigenze e, dall'altro nel trovare risposte adeguate da parte dell'offerta
- ✓ L'aspetto della scarsità del "tempo" come investimento da parte dell'imprenditore/manager da dedicare alla formazione
- ✓ Necessità dell'utilizzo delle nuove tecnologie e l'importanza di lavorare in rete per la diffusione della conoscenza
- ✓ L'azienda intesa come laboratorio di apprendimento, formatore e discente allo stesso tempo
- ✓ La persona come centro delle risorse di conoscenza di un'azienda
- ✓ L'idea di un tutor aziendale in affiancamento all'imprenditore per lo sviluppo/crescita della sua impresa
- ✓ Le tecnologie aiutano ma presentano un rischio "segregazione": bisogna mettere insieme auto-apprendimento e condivisione dell'apprendimento

- ✓ Le grandi imprese spesso si dotano di strutture formative che non sono collegate al business (Corporate university)
- ✓ Il "doping" della finanza agevolata per la formazione

### **La Learning Region nel 2016**

La formazione non va intesa come una cosa a sé ma come un processo essenziale rispetto al conseguimento degli obiettivi di business e al mantenimento del livello di competitività dell'azienda. Non può pertanto essere concepita come un costo ma come un investimento.

Bisogna capire come possiamo provocare questo cambiamento di cultura a tutti i livelli: del singolo manager, di aziende, dei politici che devono gestire l'intero sistema affinché la formazione sia integrata nel sistema di business.



- Presentazione di Trevor Boutall -

## Gruppo Pubblica Amministrazione

Il gruppo di interesse della PA è costituito da responsabili del personale e/o della formazione di enti locali, sanità, pubblica istruzione, ecc.

### Facilitatore

Massimo Franco

Università del Molise

### Partecipanti

Maria Vittoria Cellin

Bartolo Costanzo

Debora De Riso

Anna De Simone

Davide Di Blasi

Rosalba Filosa Martone

Rossana Iovine

Gianluigi Mangia

Egidio Montibello

Valeria Spagunolo

Ciro Vezza

Università Federico II di Napoli

Centro Reg. di Competenza Produzioni Agroalimentari

Comune di Meta di Sorrento

Asl Napoli 5

Regione Campania

Università Federico II di Napoli

Regione Campania

Università Federico II di Napoli

Asl Napoli 2

Formez

Stoà



- Partecipanti gruppo PA -

### I punti della discussione

- ✓ La necessità di fondare la formazione su una autentica cultura del cambiamento che supporti le organizzazioni pubbliche all'acquisizione di una logica manageriale
- ✓ L'importanza della sponsorship del livello politico e della dirigenza apicale verso la formazione per evitare che gli interventi siano slegati dalla prassi operativa e che portino a forme di frustrazione organizzativa (ossia formino professionalità che non hanno poi nessuna possibilità di portare nella prassi organizzativa le conoscenze e le competenze acquisite)
- ✓ La formazione come strumento di un disegno strategico più ampio
- ✓ L'importanza di finalizzare la formazione nel settore pubblico alla massimizzazione della capacità di creare valore socio-economico per la collettività
- ✓ La necessità di programmare la formazione (sia quella per la PA che quella finanziata dalla PA per il territorio) in modo coerente al quadro strategico regionale e con la *visione* espressa nei documenti programmatici che disegnano un modello di sviluppo futuro
- ✓ L'aumento della complessità a cui deve fare fronte la PA e la necessità di un forte radicamento cognitivo del manager pubblico nel suo contesto operativo
- ✓ La necessità di creare
  - competenze manageriali legate al problem solving e il necessario ampliamento dei margini di discrezionalità da attribuire al manager pubblico
  - competenze manageriali legate alla gestione del necessario networking istituzionale per la gestione dello sviluppo locale
  - competenze manageriali legate alla gestione del networking misto (pubblico e privato) reso necessario dall'affermazione dei principi di sussidiarietà



- ✓ Necessità di creare un modello di competenze manageriali pubbliche che associno alle competenze generali alcune competenze specialistiche, legate strettamente all'oggetto dell'azione manageriale e alle specificità organizzative dell'ente in cui il dirigente deve operare: il management pubblico tra unitarietà e varietà
- ✓ L'importanza degli specialismi nel management pubblico e la necessità della contestualizzazione della formazione
- ✓ Gli approcci metodologici adeguati: i casi concreti, la rilevazione delle competenze di base per una efficace personalizzazione degli interventi, la formula laboratoriale, il gioco, ecc.
- ✓ L'importanza della valutazione della formazione: dalla valutazione dell'impatto della formazione alla valutazione delle performance dei "formati"
- ✓ La diversità di livelli del management pubblico e le conseguenze sulle competenze necessarie
- ✓ L'eterogeneità delle esperienze di management e la necessità delle azioni di benchmarking

## La Learning Region nel 2016

Se dovessimo pensare ai fenomeni che condizioneranno la formazione per la PA nel 2016, all'interno di una autentica Learning Region, si potrebbe ipotizzare che essi saranno:

- ✓ il nuovo ruolo delle competenze specifiche rispetto agli aspetti generalisti del management;
- ✓ una nuova importanza attribuita alle componenti sociali del valore e, quindi, una progressiva assimilazione tra pubblico e privato;
- ✓ la necessità di considerare in modo specifico i diversi livelli di management;
- ✓ la crescente importanza delle diverse forme di integrazione su base territoriale
  - all'interno del singolo Ente, tra servizi diversi;
  - tra diversi Enti;
  - con le imprese private e gli operatori del terzo settore.

Il cammino verso l'affermazione di una Learning Region, comunque, sarà supportato da spinte favorevoli:

- ✓ la possibilità di collegare la formazione manageriale alle linee di indirizzo strategico delineate dalla Regione per il periodo 2007-2013;
- ✓ la possibilità di ridefinire i confini pubblico-privato;
- ✓ la focalizzazione su obiettivi sociali sia in ambito pubblico che in ambito privato;
- ✓ la possibilità di accrescere il coinvolgimento del livello politico e del vertice aziendale nella formazione;
- ✓ la possibilità di avvalersi di metodologie formative che forniscano ai manager strumenti da utilizzare per la risoluzione di problemi reali;
- ✓ l'interesse crescente per lo sviluppo di competenze manageriali a diversi livelli dell'organizzazione;

e ostacolato da forze contrarie:

- ✓ la normativa, che pur promuovendo la managerializzazione della P.A. di fatto non favorisce sufficientemente l'autonomia gestionale del manager;
- ✓ la poca chiarezza delle strategie dei singoli enti e la conseguente difficoltà di collegare le azioni formative alla strategia dell'Ente;



- Presentazione di Valeria Finamore -

- ✓ la necessità di una sempre maggiore specializzazione nell'ambito della singola funzione e la contemporanea necessità di integrare competenze diverse;
- ✓ lo scarso collegamento tra le politiche formative e le altre politiche di gestione delle risorse umane;
- ✓ il basso tasso di partecipazione alla formazione da parte delle figure di vertice;
- ✓ il possibile conflitto di competenze tra politica e gestione;
- ✓ l'instabilità del management nel tempo, in particolare di per quanto riguarda quelle figure manageriali legate al livello politico da un rapporto fiduciario;
- ✓ il diverso livello di competenze di base all'interno delle singole Amministrazioni e tra le diverse Amministrazioni.

## Gruppo Servizi Pubblici Locali

Il gruppo di interesse dei servizi pubblici è costituito da responsabili del personale di aziende pubbliche di servizi presenti in Campania, rappresentanti di associazioni di categoria con mandato sulla formazione.

### Facilitatori

Riccardo Mercurio  
Enrico Viceconte

Università di Napoli Federico II  
STOA'

### Partecipanti

Mariarca Castori  
Franco Cipriano  
Carla de Falco  
Salvatore Maiorino  
Simona Palmisano  
Roberto Riccardo  
Alberto Salvatore

Metronapoli  
Napoletana Gas  
ARIN  
ASIA  
ARIN  
ARIN  
CTP



- Gruppo Servizi pubblici locali -

### I punti della discussione

- ✓ Isolamento di ciascuna azienda
- ✓ Cultura interna resistente al cambiamento e all'orientamento al cliente
- ✓ Commitment dei capi poco efficace
- ✓ La formazione difficilmente si collega ad una visione strategica
- ✓ Mancanza di una mentalità rivolta alla liberalizzazione
- ✓ Scarsi investimenti nella formazione manageriale e un sistema di finanziamento che porta ad uno scadimento favorendo enti non qualificati e ad uno scarso coordinamento tra progettazione ed erogazione
- ✓ Mancanza di una "Corporate University/Business School" del territorio che determina l'assenza di un reale collegamento tra contesto formativo e territorio

### La Learning Region nel 2016

- ✓ Creare opportunità di formazione interaziendale che agevoli una visione delle competenze manageriale prescindendo dal comparto
- ✓ Evoluzione della committenza (nuovi tipi di contratto di servizio maggiormente orientati al cliente)
- ✓ Progetto strategico della formazione che orienti lo sviluppo del territorio
- ✓ Sviluppo di una visione/cultura della liberalizzazione in grado di cambiare il modello qualitativo della formazione manageriale
- ✓ Azione pubblica di benchmarking (modelli di maturità, regolazione e fertilizzazione delle aziende follower).



- Gruppo Servizi pubblici locali -

## Gruppo Banche

Il gruppo di interesse delle banche è costituito da responsabili del personale di gruppi bancari presenti in Campania, rappresentanti di associazioni di categoria con mandato sulla formazione

### Moderatore

Pietro Miraglia                      Intesa Formazione

### Partecipanti

Giacomo Bonomi	Banca Intesa
Antonio Chiodi	Banca Intesa
Antonio Dragonetto	Capitalia
Cinzia Gaudino	Intesa Formazione
Giuseppe Li Volti	Focus Consulting
Carlo Sbordonì	ABI Formazione
Gea Sorrentino	Stagiaire Intesa Formazione
Margherita Varrone	Intesa Formazione



- Gruppo Banche -

### I punti della discussione

- ✓ Focus sullo scenario ed i suoi elementi problematici: scarsa attenzione sui temi dell'innovazione e della R&S; lo spostamento dell'attenzione dalla formazione alla comunicazione
- ✓ Survey sull'attività delle banche nel campo della formazione e loro possibile coinvolgimento in una rete; stimolare le piccole banche locali alla formazione manageriale
- ✓ Delocalizzazione verso il nord delle attività a livello nazionale ed europeo
- ✓ Riflessi della formazione sui comportamenti delle aziende e delle agenzie formative
- ✓ Necessità di sviluppare nuove proposte e esigenza di nuovi investimenti nella formazione anche come leva di innovazione e crescita

### La Learning Region nel 2016

Le banche sono molto sensibili sul tema della formazione continua, tanto è vero che i grandi gruppi bancari già si stanno muovendo nella direzione sia dell'innovazione delle proposte formative sia della "messa in rete" delle competenze acquisite. Si può pensare ad un modello formativo che metta in comunicazione banche, Pubblica Amministrazione e imprenditori agendo sulle dimensioni del sentire, dell'agire, del capire e del learning. In tal modo si coinvolgerebbero le persone, le imprese e il territorio.

A fronte di questi auspici vanno però affrontate delle conflittualità:

- la scarsa partecipazione dei piccoli gruppi bancari, soprattutto quelli locali, per elaborare il modello formativo,
- lo spostamento dell'asse di interesse verso il nord d'Italia e d'Europa,
- la necessità di un cambiamento culturale a livello generale per poter mettere a frutto le competenze



- Pietro Miraglia e Giacomo Bonomi

## Gruppo Agenzie formative

Il gruppo di interesse delle agenzie formative è costituito da esperti nella progettazione di percorsi di formazione manageriale, docenti, rappresentanti di agenzie formative.

### Facilitatore

Massimo de Luca

Studio Staff

### Partecipanti

Zila Carnevale	Studio Carnevale
Michele Cavallone	Li.D.CO srl
Saverio Cioffi	ATEMA Associazione temporary management
Raffaele Crispino	Project & Planning
Michela di Palo	Key Team Project
Massimiliano Esposito	Stoà
Giuseppe Li Voti	Focus
Matilde Marandola	Studio Staff
Laura Pantano	TILS
Rossella Puoti	Consulente
Barbara Quacquarelli	Università Bicocca di Milano
Ettore Rispoli	ER Network
Giuseppe Russo	Manpower
Augusto Sansone	STOA'
Giovanna Trevisonne	SIPEF (Soc. It. di Psicologia per l'Educazione e la Formazione)
Micol Bertamino	RSO
Roberto Parente	Università di Salerno

## I punti della discussione

- ✓ Liberalizzazione del sistema della formazione
- ✓ Maggiore aderenza alle reali esigenze del mercato del lavoro nella programmazione e nell'utilizzo dei fondi europei dedicati alla formazione
- ✓ Esigenza di definizione di un metamodello che metta in relazione gli attori della formazione, imprese, pubblica amministrazione e agenzie formative



- Gruppo Agenzie formative -

- ✓ Sistema aperto vs. modello di formazione
- ✓ Esigenza di definizione del processo che porta dalla conoscenza globale all'innovazione locale
- ✓ Il sistema locale deve essere in grado di prevedere i business futuri e attraverso l'utilizzo della conoscenza globale trasformarli in competenze distintive del territorio (un sistema locale che produca innovazione)



- Gruppo Agenzie formative -

- ✓ Necessità di un interlocutore istituzionale con cui possano dialogare gli attori locali
- ✓ Ruolo propositivo e proattivo dell'ente pubblico capace di coordinare la rete di stakeholder

## La Learning Region nel 2016

Agenzia regionale con il compito di creare rete e confronto tra il settore pubblico, le imprese e le agenzie formative.

I contributi che gli attori su citati possono fornire alla costruzione della Learning Region nel 2016 sono rappresentabili in una catena del valore.

Al monte della catena del valore si posiziona la conoscenza globale.

Il ruolo delle Imprese è di sviluppare capacità di individuazione del business del futuro.

Il ruolo del Settore Pubblico è di tradurre queste esigenze in piani di programmazione e di sviluppo.

Il ruolo della Formazione è di coniugare le opportunità offerte dalla conoscenza globale e dagli scenari di business con le esigenze locali.

La formazione deve focalizzarsi sempre di più su modalità, competenze e capacità di produrre innovazione. Oggi la competizione avviene tra

modelli territoriali, e la capacità del territorio di produrre innovazione costituisce un importante indicatore della sua capacità di sviluppo.



- Presentazione di Massimo De Luca -

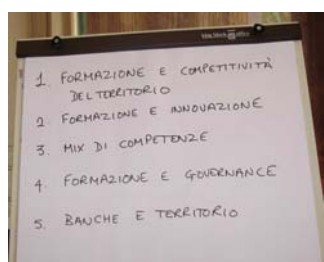
---

## Elaborazione dei temi



- Discussione sui temi -

A conclusione della sessione plenaria, si è riunito un "comitato ristretto" per la definizione dell'agenda dei lavori del pomeriggio.



- I temi di discussione -

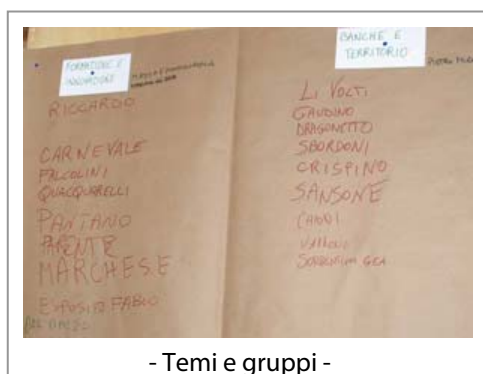
La seconda sessione è incentrata sulla questione di come affrontare le sfide che si frappongono alla realizzazione della Learning Region nel 2016.

Viene quindi analizzato il "terreno comune" cioè gli elementi comuni delle proiezioni presentate, nonché le differenze, per definire i temi di discussione da presentare nell'apertura della sessione successiva a tutti i partecipanti.

## Seconda sessione

Dopo la presentazione dei temi di discussione definiti dal "comitato ristretto", i partecipanti sono stati invitati a iscriversi, sulla base della propria esperienza e del proprio interesse, ad uno dei cinque gruppi tematici che sono stati definiti:

- ✓ Formazione e competitività del territorio
- ✓ Formazione e innovazione
- ✓ Mix di competenze
- ✓ Formazione e governance
- ✓ Banche e territorio



- Temi e gruppi -

Obiettivo della seconda sessione è stato di immaginare in qual modo sia possibile realizzare i quadri proiettati: "Come affrontare le sfide per la realizzazione di una Learning Region." I partecipanti sono stati invitati a proporre idee su "cosa si deve fare, quando e chi lo deve fare". L'obiettivo finale è la preparazione di iniziative che portino verso un piano d'azione locale.

A ogni partecipante è stato chiesto di proporre 3 idee per affrontare le sfide relativamente allo specifico tema del proprio gruppo tematico. Le idee sono state scritte su schede bianche, con indicazione su risorse, tecnologie e relazioni necessarie.

Dopo le presentazioni delle idee, il gruppo ha stabilito una priorità fra tutte le idee prodotte. A questo scopo ciascun partecipante ha ricevuto 3 punti a disposizione (bollini) da distribuire alle idee presentate di maggior valore e fattibilità. Una volta indicate le 3 idee più votate contando il numero di punti per ciascuna, i partecipanti hanno preparato un poster per ciascuna di queste 3 idee migliori e lo hanno completato con parole chiave allo scopo di mostrare perchè sono state scelte queste idee.



## Gruppo tematico Formazione e innovazione

### Facilitatore

Matilde Marandola

### Partecipanti

Zila Carnevale – Fabrizio Del Balzo - Fabio Esposito – Alessandro Falcolini - Matilde Marandola - Vincenzo Marchese - Laura Pantano - Roberto Parente - Barbara Quacquarelli - Roberto Riccardo



- Gruppo Formazione e innovazione -

### I punti della discussione

- ✓ La formazione come strumento di innovazione.
- ✓ Problemi e spunti di riflessioni sulla possibilità di trasferimento delle competenze, considerate nella loro dimensione emotiva
- ✓ L'innovazione è legata all'imprenditorialità, considerata come una competenza composta da quattro dimensioni: creatività, assunzione di rischi, capacità di creare rete, capacità di conversare
- ✓ L'imprenditorialità può essere trasferita alle varie figure aziendali
- ✓ Il ruolo della formazione nel trasferire

"imprenditorialità" e innovazione

- ✓ Analisi delle spinte "contrarie" all'innovazione presenti all'interno dell'azienda: ruolo della gerarchia (sentita come un'esigenza ansiolitica), prossimità ai centri di decisione (deterrenti alla sperimentazione e all'innovazione), dimensione emotiva della competenza in analisi.
- ✓ Problematiche e approcci per la gestione del cambiamento
- ✓ Costituzione di incubatori di impresa "virtuali" come fucina di idee innovative
- ✓ Approccio maschile (tecnocratico) vs approccio femminile (fertilizzazione delle periferie) nella gestione del cambiamento
- ✓ Analisi sulle best practice di sviluppo del territorio legato ad un approccio femminile

### Le idee

- ✓ La formazione è uno strumento per l'innovazione
- ✓ Innovazione come sviluppo di competenze
- ✓ Incubatori virtuali
- ✓ Liberarsi di convinzioni limitanti
- ✓ Approccio fertilizzante
- ✓ Innovazione come concetto quadridimensionale: creatività, capacità di assunzione del rischio, gestione delle alleanze, capacità di conversare
- ✓ Concentrarsi sui processi e non solo sui risultati

### Top 3 idee

- 1-2      Approccio fertilizzante /Liberarsi di convinzioni limitanti (6 voti)
- 3        Incubatori virtuali (4 voti)
  - Concentrarsi sui processi e non solo sui risultati (3 voti)
  - Innovazione come concetto quadridimensionale: creatività, capacità di assunzione del rischio, gestione delle alleanze, capacità di conversare (2 voti)
  - La formazione è uno strumento per l'innovazione
  - Innovazione come sviluppo di competenze

## Gruppo tematico Formazione e competitività del territorio

### Facilitatore

Trevor Boutall

### Partecipanti

Mariarca Castorio – Massimiliano Esposito - Ettore Rispoli - Giuseppe Russo – Ciro Vezza

### I punti della discussione

- ✓ La competitività del territorio, intesa anche come competitività delle aziende, dei diversi settori, e come valore sul mercato dell'individuo.
- ✓ L'individuazione di un modello che funzioni per la Regione e che potrebbe aumentare la competitività nei prossimi 10 anni richiede un lavoro di ricerca, di verifica di altri modelli che esistono in altre regioni e altri paesi e che possono funzionare.
- ✓ Il modello inglese "Investors in people", dove non si fa formazione se non c'è un bisogno specifico di business, non solo quest'anno ma anche nei prossimi 5 anni. Si tratta di un modello funziona a vari livelli: per l'azienda, per identificare i fabbisogni, ma è anche un modello per gestire i fondi a disposizione per la formazione, per decidere su quale tipo di formazione come regione devo investire, dà la fiducia che questi fondi sono spesi bene per una formazione che ci vuole davvero e fornisce un metodo di valutazione e controllo.
- ✓ Il modello del Veneto "Formazione individuale" messo a punto dal CUOA.
- ✓ Quali sono le competenze di management necessarie per la competitività? Che tipo di formazione dobbiamo fare per avere un manager con creatività, innovazione, con le skill di project management che sono necessarie per la competitività? Questo vale per la regione, per le aziende, ma anche per l'individuo, in un'ottica di life time employability e formazione continua per l'individuo.

### Le idee

- ✓ Occorre un cambiamento culturale che aiuti a concepire la formazione come strumento centrale del business, non una cosa a parte. Questo cambiamento dovrebbe coinvolgere il singolo individuo, le aziende, i settori, la regione.
- ✓ Quando si parla di management e competitività nel futuro, bisogna anche investire, non si può avere un ritorno subito. Bisogna quindi ragionare con un'ottica di medio/lungo periodo.
- ✓ Il modello da progettare deve essere costruito sulle esigenze delle imprese, sono le imprese che decidono di quale formazione hanno bisogno e dove investire i fondi. Ciò favorisce un ritorno dell'investimento ed un ciclo virtuale.
- ✓ Definizione di standard manageriali.
- ✓ Individuazione di settori strategici e definizione di priorità rispetto all'investimento formativo.
- ✓ Definiti i fabbisogni di formazione, definite le competenze necessarie, stabilito in quali settori, allora possiamo pensare alla formazione, a che tipo di formazione.



- Gruppo Formazione e competitività -

**Top 3 idee**

- Cambiamento di cultura
- Definizione di standard manageriali e priorità settoriali
- Creazione di una struttura di coordinamento

## Gruppo tematico Mix di competenze

### Facilitatore

Enrico Viceconte

### Partecipanti

Saverio Cioffi - Carla De Falco – Deborah De Riso - Davide Di Blasi – Stefano Di Noia - Michela Di Palo – Rosalba Filona Martone - Francesca Iacono - Rosa Iovine - Simona Palmisano – Carmen Sannino – Gaetano Vecchi – Mario Vitolo



- Gruppo Mix di competenze -

### I punti della discussione

- ✓ Progettazione di un repertorio di competenze manageriali
- ✓ Formazione dei formatori
- ✓ Qualità dei contenuti formativi
- ✓ Costruzione del piano formativo aziendale
- ✓ Metodologie didattiche
- ✓ Attività di sostegno e sviluppo per la competitività del territorio

### Le idee

- ✓ Sistema di certificazione delle competenze
- ✓ Life time employment ability
- ✓ Percorsi di formazione per “mentor”: Tutor d’Impresa, Professional Leader, City Manager/Direttore generale



- Presentazione di Enrico Viceconte -

## Gruppo tematico “Formazione e governance”

### Moderatore

Marcello Martinez

### Partecipanti

Micol Bertamino - Maria Vittoria Cicellin - Bartolo Costanzo – Anna De Simone - Vincenza Esposito - Gianluigi Mangia – Marcello Martinez – Rossella Puoti – Giovanna Trevisonne

### I punti della discussione

- ✓ La conciliazione tra l'esigenza di standardizzazione (ad esempio attraverso le procedure di accreditamento) e la necessità di sviluppare soluzioni coerenti con le esigenze concrete
- ✓ La necessità di sviluppare politiche “formative” volte a perseguire obiettivi collettivi senza cadere in modelli gestionali e organizzativi rigidi e obsoleti
- ✓ L'importanza della formazione sul policy making
- ✓ La formazione come strumento delle politiche e non come politica a se stante
- ✓ La governance finalizzata al cambiamento, e la formazione come strumento per supportare il cambiamento
- ✓ La formazione come strumento di allineamento tra gli obiettivi collettivi e gli obiettivi dei singoli
- ✓ Armonizzare i policy maker attraverso un approccio graduale: partire da una scala inizialmente ridotta per definire strategie ed obiettivi condivisi e utilizzare coerentemente con essi la leva della formazione
- ✓ La necessità di integrare risorse pubbliche e risorse private per finalizzare la formazione al processo di governance
- ✓ Il ruolo di capofila che possono avere gli enti pubblici di maggiore dimensione nello sviluppo di un sistema di *governance* che includa tra le sue dimensioni la formazione
- ✓ La creazione di un sistema di comunicazione e informazione come fondamento di una governance efficace e come strumento per la corretta progettazione della formazione
- ✓ La possibilità di utilizzare una Agenzia Formativa per lo sviluppo di una formazione coerente con la *governance* territoriale.
- ✓ Il ruolo di supporto indipendente che dovrebbe svolgere l'Agenzia Formativa e la sua dimensione tecnico-metodologica: l'Agenzia come strumento di rilevazione ed analisi, e non come strumento per l'assegnazione dei fondi



- Gruppo Formazione e Governance -

### Le idee

- ✓ non sviluppare una politica della formazione in modo disgiunto dalle altre politiche dell'Ente;
- ✓ istituire delle agenzie a livello territoriale che svolgano un ruolo di meta-organizzatore del sistema formativo;
- ✓ interpretare la formazione come uno strumento delle singole politiche di sviluppo;
- ✓ creare agenzie indipendenti, autonome e snelle;
- ✓ considerare il cambiamento l'obiettivo da raggiungere e la formazione una leva per farlo;

- 
- ✓ attribuire all'agenzia un ruolo di supporto metodologico e non considerarla un soggetto di spesa;
  - ✓ fissare obiettivi formativi concreti, legati al territorio;
  - ✓ prevedere processi bottom up per il funzionamento dell'agenzia;
  - ✓ attribuire all'agenzia il compito di individuare le competenze da sviluppare, all'assessorato la gestione del budget;
  - ✓ analizzare i possibili modelli di network governance.

**Top 3 idee**

1. L'agenzia come meta-organizzatore
2. L'agenzia per il supporto metodologico, non come soggetto di spesa
3. Creazione di un'agenzia indipendente, autonoma, snella
3. No alla politica della formazione



- Presentazione di  
Marcello Martinez -

## Gruppo tematico Banche e territorio

### Moderatore

Pietro Miraglia

### I partecipanti

Antonio Chiodi - Raffaele Crispino - Antonio Drangonetto - Cinzia Gaudino - Giuseppe Li Volti - Augusto Sansone - Carlo Sbordonì - Gea Sorrentino - Margherita Varrone

### I punti della discussione

- ✓ I piani di formazione aziendali dei gruppi bancari
- ✓ La rivisitazione delle competenze
- ✓ Il nuovo rapporto banca territorio
- ✓ I nuovi temi di formazione

### Le idee

- ✓ Interazione in azioni di sistema con le varie divisioni della banca per l'orientamento e l'accompagnamento sul mercato delle imprese e della P.A., non trascurando l'orientamento dei giovani



- Gruppo Banche e territorio -

- ✓ Reinterpretazione del ruolo della banca nel territorio
- ✓ Recupero dell'identità della banca come sistema nazionale e internazionale
- ✓ Potenziamento e aggiornamento tecnico più coerente rispetto alle esigenze del mercato di riferimento
- ✓ Sviluppo di competenze coerenti e strettamente correlate con le esigenze di sviluppo locale

### Top 2 idee

- ✓ Mobilitazione di tutte le risorse in un progetto di reinterpretazione del ruolo della banca, in modo da impiegare al meglio le competenze capitalizzate
- ✓ Interconnessione fra la formazione aziendale delle banche e lo sviluppo di nuove competenze osservabile a livello regionale



## Conclusioni

**Trevor Boutall** trae le conclusioni della giornata, sottolineando sinergia e complementarietà tra i risultati raggiunti e la possibilità concreta di rafforzare la comunità di pratiche nata con lo scenario workshop tra gli attori sociali ed economici del territorio.

**Enrico Viceconte**, in conclusione, ricorda il prossimo appuntamento autunnale con un convegno internazionale che sarà l'occasione per presentare il Visionary Paper elaborato sulla base dei risultati dello Scenario Workshop.

# **Allegato A**

**Slide di presentazione  
CEK-lab**

11 LUGLIO 2006  
SCENARIO WORKSHOP

## Il Progetto

•CEK-Lab è un progetto di **ricerca e sperimentazione** per la formazione manageriale continua.

•Un laboratorio che nasce dalla consapevolezza che le **conoscenze** e le **capacità** manageriali sono alla base della competitività delle imprese e del buon funzionamento delle organizzazioni pubbliche

## Risultati/prodotti attesi

Una "piattaforma di lavoro" immediatamente utilizzabile per la **formazione manageriale** continua (estendibile a tutta la formazione continua). Tale piattaforma che consiste in:

- La pubblicazione di uno studio sui modelli efficaci
- una rete di soggetti per i servizi territoriali per la formazione continua
- un'infrastruttura internet sperimentale e un centro di documentazione open source funzionante, scalabile e utilizzabile dalla community degli operatori con funzioni di groupware e Knowledge Management

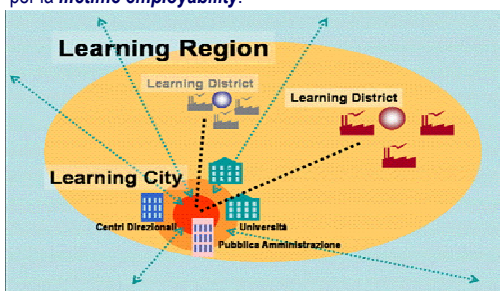
## Outcome



- CEK-LAB, parte come *laboratorio* di sperimentazione presso una *business school*, per proporsi come modello sperimentato di servizi regionali (*Development center*).
- Attraverso il progetto si vuole ottenere l'attivazione (sinora molto difficile) della formazione manageriale continua a livello di azienda, di area e interaziendale, favorendo la realizzazione degli obiettivi per i quali vengono accantonati i fondi interprofessionali e vengono rese disponibili dalla Regione risorse comunitarie. Per l'area del pubblico impiego si vuole attivare e promuovere l'impiego in formazione manageriale del previsto 1% destinato alla formazione.

## la "vision"

- La *vision* proposta all'Assessorato è di pensare il territorio come una **Learning Region** cioè una Regione in grado di fare rete tra soggetti pubblici e privati per lo sviluppo del capitale umano e per la **lifetime employability**.



"Le regioni divengono punto focale per la **creazione di conoscenza** e per l'**apprendimento** nella nuova era del capitalismo globale basato sulla conoscenza, in altre parole divengono **learning regions**."


Queste regioni funzionano come collettori e magazzini di conoscenza e di idee, che forniscono l'ambiente e l'infrastruttura che facilita il flusso di conoscenza, le idee e l'apprendimento. Nei fatti, a dispetto della previsione della fine della geografia, le **regioni** diventano i modi più importanti dell'**organizzazione economica e tecnologica** su una scala globale."

Richard Florida  
TOWARD THE LEARNING REGION

CEK-lab

Continuous Education & Knowledge Laboratory

Per un modello esemplare di formazione del management delle imprese e delle pubbliche amministrazioni



La funzione di sviluppo del modello e di sperimentazione è svolta da una “Corporate University del Territorio” individuata presso Stoà

La corporate University del territorio agisce come “connettore” nei confronti del sistema delle imprese, dei servizi, della pubblica amministrazione.

Il territorio (learning community)

le organizzazioni (learning organization)

Le persone (learning people)

# I livelli di analisi

Il modello di **Learning Region** tiene conto del tessuto economico articolandosi in unità di analisi più circoscritte:


- **Learning Districts** che ruotano intorno a:
  - poli industriali specializzati (in questo caso Aeronautica)
  - distretti industriali e aree PIT
- **Learning City** (la città come attrattore di competenze e motore di sviluppo)
- **Learning Organization** (il livello delle singole organizzazioni)
- **Learning People** (l'individuo come protagonista del proprio sviluppo professionale)


# I comparti analizzati

- l'industria
- Il terziario (in particolare le banche)
- i servizi pubblici locali (public utilities)
- la pubblica amministrazione

AIDP

ABI





Industria

Terziario

Servizi pubblici

Pubblica Amministrazione

# Lifelong learning

L'analisi riguarda il ciclo di vita del rapporto di lavoro in tre fasi:

- neolaureati-neoassunti
- capi intermedi e professional
- dirigenti e quadri

NEOLAUREATI

NEOASSUNTI

MID-CAREER

MANAGER

HUMAN RESOURCE MANAGERS

PROFESSIONAL KNOWLEDGE WORKER

CEK-lab

Continuous Education & Knowledge Laboratory

Per un modello esemplare di formazione del management delle imprese e delle pubbliche amministrazioni



# Development center


- Viene utilizzato un approccio “**per competenze**” che facilita i processi di valutazione e certificazione dei percorsi formativi.
- L'analisi prevede un confronto **nazionale** nelle regioni che hanno intrapreso progetti simili e **internazionale**.
- La sperimentazione si basa sulla realizzazione di un **development center** sperimentale (CEK-LAB) e sull'erogazione, osservazione e monitoraggio di eventi formativi.





CEK-lab

Continuous Education & Knowledge Laboratory

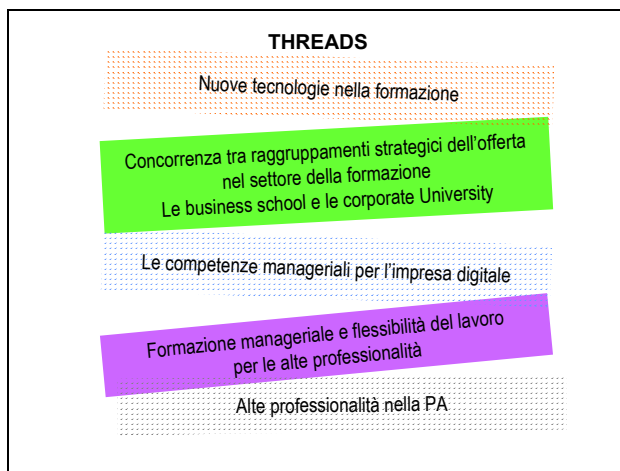
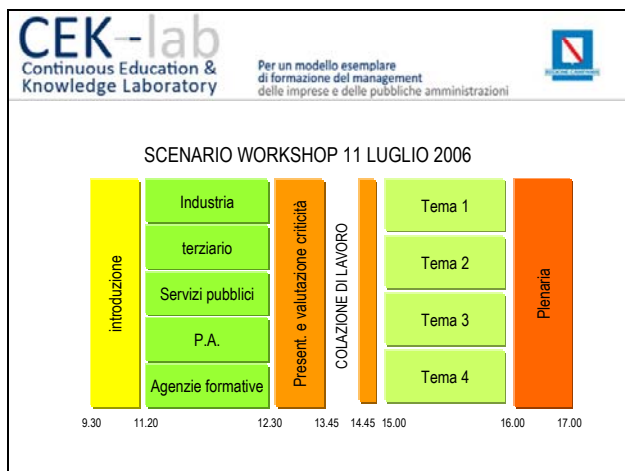
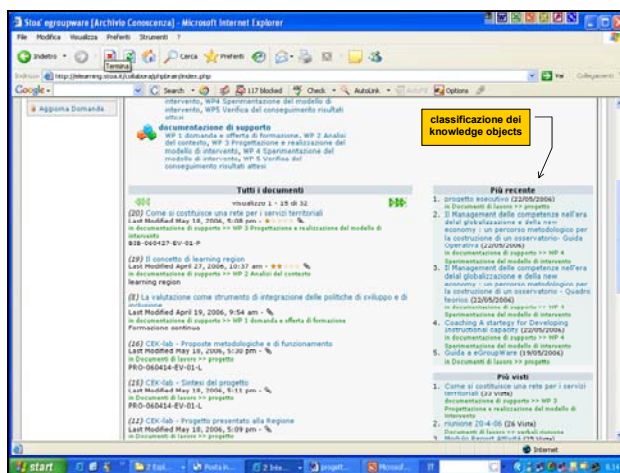
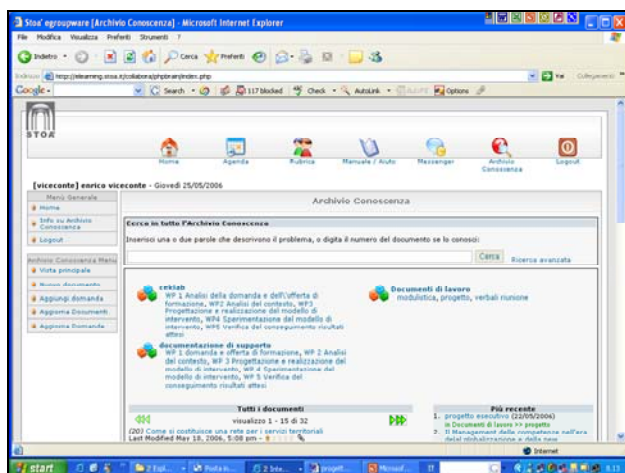
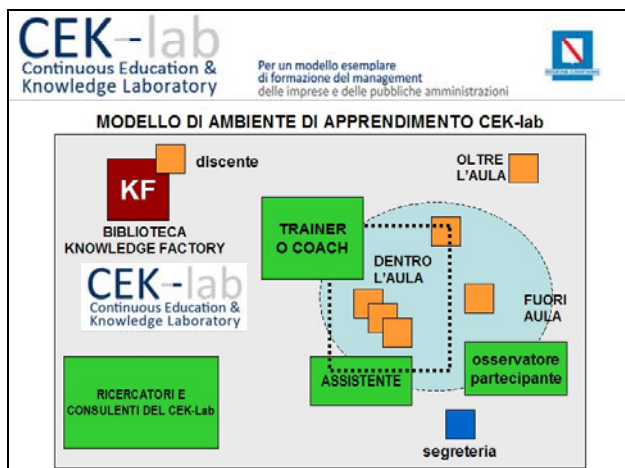
Per un modello esemplare di formazione del management delle imprese e delle pubbliche amministrazioni



SETTORI

<div>AIDP</div> <div>INDUSTRIA (MANUFACTURING)</div>	<div>ABI</div> <div>TERZIARIO (SERVICES)</div>	<div>  </div> <div>SERVIZI PUBBLICI</div>	<div>  </div> <div>PUBBLICA AMMINISTRAZIONE</div>	<div>ASSOCIAZIONI CHE HANNO ADERITO</div> <div>NEOLAUREATI (NEOASSUNTI) (MANAGER)</div> <div>PROFESSIONAL KNOWLEDGE WORKER (CAPI INTERMEDI)</div> <div>MIDDLE MANAGER</div>
<div> <div>ALBA AERONAUTICA</div> <div>ALBA AERONAUTICA</div> <div>ALBA AERONAUTICA</div> <div>ALBA AERONAUTICA</div> </div>	<div>INTERA</div>	<div>ARIN</div> <div>RETROINAPOLI</div>	<div>COMUNE DI NAPOLI</div>	<div> <div>AGENZIE CHE HANNO ADERITO</div> </div>

EVENTI



## THREADS

Formazione come investimento per l'organizzazione  
Oppure come investimento dell'individuo

competenze manageriali che servono ai knowledge worker

Il Mezzogiorno sempre più periferia del sistema industriale  
e dei servizi

La conoscenza e la competenza come fattori di attrazione  
per l'investimento in un territorio. Il ruolo di Napoli

Formazione manageriale per la lean production

Formazione manageriale esperienziale

## Nuove tecnologie nella formazione

la formazione manageriale on-line subirà la spinta  
decisiva di alcuni fattori esogeni che ne determineranno  
l'affermazione:

- la pressione istituzionale;
- la **globalizzazione** del mercato della formazione;
- la concorrenza di **player stranieri** più maturi e  
attrezzati in questo settore.

## Nuove tecnologie nella formazione

•investire su politiche di **trasferimento**  
tecnologico dai centri universitari e di ricerca  
nazionali ed internazionali più avanzati nel  
settore che già sperimentano forme di blended  
learning per diffondere degli **standard condivisi**  
dalla massa degli utenti

## Nuove tecnologie nella formazione

•è necessario un change-over generazionale o forse più  
provocatoriamente una "**rottamazione**" dei "signori  
della lavagna" e dei "**gerontocrati**", in altre parole, sia  
del management sia del corpo docente senior delle  
agenzie di formazione

## Concorrenza tra raggruppamenti strategici dell'offerta nel settore della formazione Le business school e le corporate University

- Fra Business School e Corporate University **non c'è  
guerra potenziale**. Al contrario tali istituzioni ci  
possono essere nuovi e crescenti spazi di partnership e  
di collaborazione.
- Nel futuro prossimo dovrebbe sempre più affermarsi la  
"**logica modulare**". Ne consegue che le Business  
School potrebbero fornire dei moduli didattici più  
"riflessivi" che combinati con altri moduli più orientati  
delle Corporate University potrebbero dare luogo a corsi  
impartiti nelle Corporate University.

## Concorrenza tra raggruppamenti strategici dell'offerta nel settore della formazione Le business school e le corporate University

- le Business School potrebbero proporre dei  
corsi in **outsourcing** per pochi committenti (tre o  
quattro) omogenei per settore o per esigenze.  
Ad esempio per la formazione internazionale dei  
"talenti".
- un altro campo di lavoro potrebbe essere la  
**costruzione di game virtuali** gestiti in parte  
nella rete ed in parte in presenza.

### Formazione manageriale e flessibilità del lavoro per le alte professionalità

- la managerialità nell'impresa sarà un fenomeno assai **differenziato**: interesserà molte prestazioni qualificate, con difficoltà a concentrarla in alcune tipologie e a caratterizzarla con specifici regimi giuridico-contrattuali
- negli ultimi rinnovi contrattuali la formazione continua è risultato il problema più importante per i dirigenti intervistati (scelto dal 22%);
- la parte più importante del contratto in fase di rinnovo risulta quella relativa alla tutela della professionalità e quindi del proprio **valore sul mercato del lavoro** (scelta dal 21%).

### Le competenze manageriali per l'impresa digitale

- un crescente quantitativo di informazioni a disposizione dei decision maker richiede ai manager di essere in grado di comprendere la natura e la valenza di queste informazioni.
- le **competenze** necessarie per affrontare questa sfida **non sono di natura specialistica**. La comprensione dei crescenti e sempre più diversificati flussi informativi richiede ai manager di avere capacità analitiche aperte e dinamiche.

### Le competenze manageriali per l'impresa digitale (1)

- I manager delle imprese che diventano sempre più digitali devono agire come **gatekeeper** informativi.

### Le competenze manageriali per l'impresa digitale (2)

E' dunque probabile che in un mercato fatto sempre più da commodity cambino alcuni fattori di criticità per i manager di ICT:

- la determinazione del fabbisogno informativo - diventerà **meno rischiosa** per la maggiore reversibilità delle scelte;
- l'accentuazione dei processi di esternalizzazione delle funzioni ICT, porterà ad aumentare il **peso dell'esterno**, il "consulente-venditore ICT";
- la disponibilità di dati e informazioni ... richiederà una **capacità crescente di discernimento**, di scelta e di decisione da parte del responsabile di ciascuna funzione aziendale secondo una visione complessiva, strategica.

### Alte professionalità nella PA

- sarebbe opportuno **incentivare**, anche con qualche compenso economico, **stage** dei migliori laureati nelle varie facoltà presso amministrazioni che possano essere elette ad organizzazioni-pilota quanto a buon funzionamento e innovazione.
- Parallelamente agli stages, si dovrebbero prevedere brevi corsi teorici con partecipazione attiva degli stagisti in aula, onde sottoporre le esperienze vissute a rigorosa valutazione, in grado di fare emergere luci e ombre dell'organizzazione, con eventuale **immissione** nel contesto organizzativo sottoposto a valutazione di **best practice**, **mutuate da realtà organizzative europee** di paesi avanzati.

## **Allegato B**

**Scenari elaborati da alcuni componenti  
della Faculty Internazionale**



# Gli scenari della formazione manageriale

---

## ❖ *Il ruolo delle nuove tecnologie nella formazione manageriale*

Paolo Ferri - Università di Milano Bicocca

Ancora oggi e forse ancora per i prossimi anni, nelle scuole di business e nelle scuole di formazione manageriale, le soluzioni in e-learning, così come l'implementazione di ambienti mediatizzati estesi per la formazione digitale basati su piattaforme di LCMS, sono e saranno, in Italia, utilizzate ancora in maniera marginale. Le tecnologie dell'educazione sono, infatti, ad oggi e nell'immediato futuro, un efficace elemento di marketing della formazione, ma non esiste una reale cultura diffusa dell'utilizzo di queste tecnologie che permetta di passare dal marketing alla "formazione reale".

Questo dipende in larga misura dal fatto che l'implementazione di soluzioni di e-learning realmente efficaci richiede un notevole cambiamento nell'organizzazione dei percorsi formativi e nella struttura stessa della formazione manageriale.

Si tratta di acquisire ed implementare un know how molto variegato e complesso che necessita, e cito solo i nodi critici, un grande investimento di ricerca e di budget nelle seguenti aree:

- la progettazione formativa di soluzioni on-line e blended specifiche per la formazione manageriale;
- lo studio e lo sviluppo di un know how adeguato delle differenti piattaforme (proprietarie e open-source) per la formazione digitale;
- una specifica attenzione rivolta alla formazione dei formatori;
- lo studio, la progettazione e l'implementazione di nuovi learning object multimediali che valorizzino le potenzialità "non-gutenberghiane" dalla formazione on-line;
- la formazione e la "messa in linea" di nuove figure professionali: e-tutor, e-mentor, progettisti formativi multimediali;
- l'attento monitoraggio delle innovazioni tecnologiche che nei prossimi anni sconvolgeranno il mercato della formazione digitale: crossmedialità, reti wi-max, applicazioni in mobilità e tele-learning, applicazioni interattive in ambienti immersivi, gaming on-line.

In tutte queste aree la formazione manageriale italiana, con buona pace della retorica dell'e-learning, dimostra di non aver lavorato a sufficienza e soprattutto di non aver ancora metabolizzato il grande sforzo di riflessione e di innovazioni che soprattutto nei paesi di lingua anglosassone, ma anche in Italia, la ricerca sull'e-learning ha sedimentato in questi anni (1996-2006). Così docenti e formatori sotto utilizzano le risorse a loro disposizione e la struttura dei percorsi formativi rimane ancorata a due binari paralleli: la formazione "tradizionale" e l'e-learning, con modesti e soprattutto poco considerati, momenti integrati.

---

**Cosa succederà nei prossimi dieci anni?**

Forse è meglio rispondere “che cosa dovrebbe succedere”? I fattori che abbiamo sopra elencato concorrono a scontornare il campo di quello che potrebbe essere un uso maturo e produttivo delle tecnologie della formazione blended, già installate ma non ancora utilizzate. Quali saranno le tendenze emergenti? La mia ipotesi è che la formazione manageriale on-line subirà la spinta decisiva di alcuni fattori esogeni che ne determineranno l’affermazione:

- la pressione istituzionale;
- la globalizzazione del mercato della formazione;
- la concorrenza di player stranieri più maturi e attrezzati in questo settore.

Il settore a questo punto subirà una radicale ristrutturazione sia dal punto di vista organizzativo che formativo e comunicativo. Se la formazione manageriale italiana, vorrà, ancora, giocare un ruolo in questo mercato, saranno necessari, perciò, una serie di interventi strutturali.

In primo luogo è necessario investire su serie e durature politiche di trasferimento tecnologico dai centri universitari e di ricerca nazionali ed internazionali più avanzati nel settore e che già sperimentano forme costruttiviste ed interattive di blended learning per far diventare queste applicazioni sperimentali, degli standard condivisi e diffusi sulla massa degli utenti delle scuole di alta formazione, delle università e delle business school.

In secondo luogo è necessario un change-over generazionale o forse più provocatoriamente una “rottamazione” dei “signori della lavagna” e dei “gerontocrati”, in altre parole, sia del management sia del corpo docente senior delle agenzie di formazione; in modo da far sì che le nuove idee e le nuove modalità di didattica possano sfondare il “soffitto di vetro” che per ora lascia ai margini e nei “garage” coloro che fanno innovazione in questo settore.

In terzo luogo è necessario un ripensamento della funzione formazione abilitata dalle tecnologie a livello sistemico; è in altre parole, necessario intervenire a livello organizzativo per portare l’e-learning e la formazione blended più vicino ai suoi potenziali utenti: più vicino ai manager e ai professional che già utilizzano tecnologie di questo tipo per lavorare e per comunicare e giocare, ma non per formarsi. E’ questo forse il passaggio più complesso da realizzare. Si tratta, infatti, di rivedere l’intero ruolo della formazione (anche di quella non abilitata dalle tecnologie) all’interno dei sistemi di HR. Di comprendere finalmente come la formazione non sia un benefit o un diversivo rispetto al “lavoro”, ma un elemento fondamentale della catena del valore nelle società informazionali. Bisogna avere il coraggio di innovare e di investire davvero sull’innovazione, prendendo il rischio di non vedere risultati nell’immediato ma confidando, in effetti virtuosi di medio-lungo periodo. Un rischio alto per i nostri “geronto-tecnocrati”...

---

## ❖ ***Il ruolo delle business school e delle corporate university nella formazione manageriale***

Raoul Nacamulli - Università di Milano Bicocca

Bisogna intendersi sulle "etichette" Business School e Corporate University. Il fenomeno delle Business School nasce con l'affermarsi dell'idea che i manager (a differenza degli imprenditori) non nascono come tali ma si possono formare ed educare.

Le Business School sono portatrici di un modello particolare di "pedagogia degli adulti" che sottolinea la validità del "long life learning" ed in particolare del "ritorno a scuola" dopo un periodo sufficientemente lungo di lavoro come avviene (o dovrebbe avvenire) nei programmi di MBA canonici. Inoltre è proprio entro le Business School che si concretano e si sviluppano i metodi di "didattica attiva" più centrati sullo studente che sul docente come succede ad Harvard con i "case study" aziendali.

Bisogna sottolineare, infine, che le Business School non sono, di norma, portatrici di una particolare ideologia nell'area delle best practices. Piuttosto aiutano il manager a ragionare "addestrandolo" a prendere decisioni in situazioni complesse avendo riferimento alla teoria dei sistemi, ad un'ampia gamma di casi di studio di riferimento e di conoscenze funzionali (il marketing, l'accounting, la finanza, l'operation management, l'organizational behavior, ecc.). Inoltre le Business School risultano caratterizzate da alcuni fattori specifici:

- sono un ponte fra le prassi particolari utilizzate nelle aziende e le teorie manageriali;
- sono portatrici di un sapere pratico e utilizzabile dai manager;
- non si propongono di offrire ricette, direttamente utilizzabili nelle varie situazioni ma di fornire dei supporti cognitivi al "decision making" manageriale.

Le corporate university risultano, invece, altra cosa. Più in particolare una nota definizione (Meister) afferma che le Corporate University sono "l'ombrello strategico per sviluppare e formare i collaboratori, i clienti e i fornitori in coerenza con le esigenze del business aziendale". Le Corporate University si contraddistinguono per:

- l'orientamento al servizio di una pluralità di clienti (collaboratori, fornitori, clienti esterni);
- il legame con le strategie di cambiamento ed i processi dell'organizzazione madre;
- l'uso intensivo dell'ITC; l'enfasi sull'innovazione e la partnership con le Business School e l'Università.

Dunque, a differenza delle Business School, le Corporate University sono un vero e proprio "meccanismo operativo" non solo di formazione e comunicazione, ma pure di orientamento e d'indirizzo delle "risorse umane" di una data corporation. Insomma mentre le Business School sono, in linea di principio, dei luoghi di studio/riflessione e di diffusione di "theory and management" le corporate university sono in primo luogo l'agente di diffusione del "corporate- pensiero" ovvero di una sorta di "management by values".

### **Cosa succederà nei prossimi dieci anni?**

Fra Business School e Corporate University non c'è guerra potenziale. Al contrario tali istituzioni ci possono essere nuovi e crescenti spazi di partnership e di collaborazione. Nel futuro prossimo dovrebbe sempre più affermarsi la "logica modulare". Ne consegue che le Business School potrebbero fornire dei moduli didattici più "riflessivi" che

---

combinati con altri moduli più orientati delle Corporate University potrebbero dare luogo a corsi impartiti nelle Corporate University. Inoltre le Business School potrebbero proporre dei corsi in outsourcing per pochi committenti (tre o quattro) omogenei per settore o per esigenze. Ad esempio questo potrebbe avvenire per i "talenti" che richiedono sempre più una formazione internazionale fatta, in parte nelle aziende di diversi Paesi ed in parte in Business School di Paesi differenti. Un altro campo di lavoro potrebbe essere la costruzione di game virtuali gestiti in parte nella rete ed in parte in presenza. Perché questo succeda è importante che non si sfumino ma si enfatizzino le due differenti identità/strategie/strutture: da un lato quella della Business School e dall'altro quella della Corporate University.

### ❖ **Flessibilità e managerialità nell'impresa**

Lorenzo Zoppoli - Università di Napoli Federico II

*La flessibilità del lavoro riguarderà sempre più le alte professionalità e le figure manageriali e, come conseguenza, aumenterà da una parte la richiesta individuale di formazione manageriale (per essere pronti a cambiare), dall'altra le aziende potranno offrire la formazione come "benefit" anche per attrezzare il manager per una futura "uscita". (Richard Locke)*

*E' questo un quadro realistico in Italia?*

Per rispondere in modo immediato alla domanda, il quadro evocato da Richard Locke mi pare, nelle linee generali, realistico anche in Italia: ma con moltissime precisazioni.

a) Innanzitutto occorrerebbe intendersi su quale flessibilità riguarderà maggiormente le fasce manageriali. Sia perché le fasce manageriali, almeno nel settore privato, sono state sempre caratterizzate da una certa flessibilità (ad esempio riguardo alla possibilità di assunzioni a termine oppure quanto a licenziabilità), sia perché la flessibilità sembra in aumento per tutte le categorie di lavoratori.

Occorrerebbe dunque intendersi meglio su quale flessibilità riguarderà di più i manager e quali aree manageriali. Io ritengo che si tratterà essenzialmente di una flessibilità connessa ai costi: quindi a rischiare saranno soprattutto i manager che non riusciranno a giustificare pienamente il proprio costo contrattuale sotto il profilo dei risultati aziendali complessivi.

b) Ciò detto su un piano generalissimo (un piano però di scarsa utilità), bisogna a mio parere differenziare molto le analisi da settore a settore, considerando la variabile della "natura giuridica" dell'organizzazione in cui si usa il lavoro manageriale (assai diversa è la flessibilità nel pubblico e nel privato) nonché quella della dimensione, relevantissima nel privato. Non mi pare nemmeno da escludere che ci si possa trovare dinanzi a delle sorprese: ad esempio una certa flessibilità contrattuale nelle regole per l'utilizzazione del manager potrebbe anche portare a una maggiore managerialità nelle piccole e medie imprese (sovente a gestione familiare), dove il manager è poco diffuso per i costi. Una riduzione dei costi può derivare da un uso pluriaziendale di una medesima risorsa manageriale: che naturalmente dovrebbe avere caratteristiche di assai elevata flessibilità professionale e contrattuale.

c) Ad ogni modo non v'è dubbio che la formazione manageriale è destinata a crescere di importanza collettiva, in relazione soprattutto ai processi di riorganizzazione e ristrutturazione aziendali. Ne sono una conferma alcune indagini promosse da Federmanager in vista degli ultimi rinnovi contrattuali (fine 2003): la formazione continua è risultato il problema più importante per i dirigenti intervistati (scelto dal 22%); mentre la parte più importante del contratto in fase di rinnovo risultava quella relativa alla tutela della professionalità e quindi del proprio valore sul mercato del lavoro (scelta dal 21%).

d) Assai meno pacifico è che la formazione possa essere considerata un "benefit", se per tale si intende una dimensione riguardante la relazione contrattuale interindividuale. L'ultimo rinnovo contrattuale ha infatti mostrato una forte tendenza a gestire gli istituti della formazione e della ricollocazione professionale a livello collettivo, con un notevole coinvolgimento delle organizzazioni sindacali e della contrattazione collettiva.

### **Cosa succederà nei prossimi dieci anni?**

Quanto agli scenari futuri, credo che la managerialità nell'impresa sarà un fenomeno assai differenziato: interesserà molte prestazioni qualificate e sarà quindi più estesa, con difficoltà a concentrarla in alcune tipologie e a caratterizzarla con specifici regimi giuridico-contrattuali. Probabilmente si accentuerà la diffusione di capacità/culture manageriali anche in ruoli non dirigenziali e si avrà di conseguenza una restrizione dei dirigenti in senso stretto. Anche qui molto dipenderà però dai settori, in relazione alle tecnologie, ai modelli organizzativi, alle culture organizzative e ai contesti territoriali. Molto importante credo che possa essere il grado di internazionalizzazione dei settori e delle imprese.

### **❖ *Le competenze del manager nell'impresa digitale - Scenario I***

Antonio Cordella - London School of Economics

La diffusione delle tecnologie dell'informazione ha fortemente influenzato il cambiamento degli scenari organizzativi ed interorganizzativi in cui le imprese e quindi i managers si trovano ad operare. Questi nuovi scenari sono caratterizzati da un crescente quantitativo di informazioni a disposizione dei decision makers e da un aumentato livello di interdipendenza fra le attività organizzative e fra le organizzazioni che operano in settori affini.

Per riuscire a sopravvivere in questo nuovo contesto i managers devono essere in grado sia di gestire, filtrando in maniera efficiente ed efficace, i nuovi flussi informativi, sia di ridefinire i confini delle loro azioni. Nuove e sempre più rapide informazioni devono essere considerate per la pianificazione strategica e per la gestione ordinaria delle attività organizzative. Questo richiede ai managers di essere in grado di comprendere la natura e la valenza di queste informazioni. Le competenze necessarie per affrontare questa sfida non sono di natura specialistica. La comprensione dei crescenti e sempre più diversificati flussi informativi richiede ai managers di avere competenze non di natura specialistica funzionale o di settore, ma di avere capacità analitiche aperte e dinamiche. I managers devono quindi essere in grado di analizzare i contesti emergenti e diversificati piuttosto che essere in grado di prendere decisioni ottimali

---

in contesti dati. Le conoscenze e quindi le competenze necessarie sono di natura generalista, devono permettere di comprendere ciò che avviene piuttosto che decidere rispetto a ciò che è avvenuto.

La crescente interdipendenza fra le attività organizzative ed interorganizzative marca ancor più chiaramente questa necessità. L'azione delle organizzazioni che diventano sempre più digitali è sempre meno definita in termini di settore, il dominio di azione non è definito dai confini dell'organizzazione, ma dai flussi informativi, finanziari e produttivi di cui l'organizzazione digitale fa parte. Questi flussi definiscono l'ambiente competitivo e strategico in cui le organizzazioni operano. Ancora una volta, gestire queste organizzazioni, definite dai flussi e non dai confini organizzativi, richiede ai managers di essere in grado di comprendere questi flussi e di gestire l'azione organizzativa all'interno di questo flusso dinamico di relazioni. Per fare ciò il manager delle aziende digitali deve essere in grado di comprendere queste dinamiche prima di gestirle.

I managers delle imprese che diventano sempre più digitali devono agire come gatekeepers informativi. Devono comprendere la complessità del contesto ed indirizzare i processi decisionali in modo tale da essere congruenti con gli scenari dinamici in cui le imprese operano. Agendo come gatekeepers informativi devono essere in grado di comprendere la natura delle informazioni e delle relazioni che in maniera dinamica definiscono e ridefiniscono il contesto in cui le imprese operano.

### ❖ ***Le competenze del manager nell'impresa digitale - Scenario II***

Marco De Marco - Università Cattolica del Sacro Cuore

In questo contributo vengono evidenziati tre ambiti di competenza talvolta non sufficientemente apprezzati. Sono da ritenersi aggiuntivi e non sostitutivi di altre expertise che, come il project management, fanno parte del bagaglio professionale consolidato di chi affronta le problematiche connesse con l'adozione dei sistemi informativi (SI). Questi tre ambiti riguardano: l'esplorazione e la valutazione, l'accesso e l'inclusione, l'incorporazione e l'interazione. Per cogliere la rilevanza di queste capacità, prima di articularle, occorre considerare che:

a) una delle problematiche ricorrenti nei progetti ICT è lo scostamento tra i risultati conseguiti e le aspettative rispetto a costi, tempi di introduzione dell'innovazione e soddisfazione degli utilizzatori (divario spesso direttamente correlato con le dimensioni progettuali),

b) vi è un'opportunità spesso mancata: far leva sul dialogo approfondito e continuativo tra i "progettisti-realizzatori" (i fornitori interni ed esterni) e i fruitori diretti, coinvolgendo anche gli altri attori interessati e con responsabilità decisionali diverse.

c) il mondo-mercato ICT è caratterizzato da sviluppi non lineari né omogenei territorialmente, ma comunque considerevoli: sta crescendo sia il grado di copertura delle

---



imprese utilizzatrici nei diversi settori economici, sia il grado di penetrazione all'interno di ciascuna organizzazione, interessandone potenzialmente tutte le attività; consegue che, allo stesso tempo, è necessario avere un presidio nell'ICT ed è via via più difficile acquisire un vantaggio competitivo durevole da parte di chi adotta queste tecnologie (il primo utilizzatore può essere rapidamente imitato dai concorrenti).

Esplorazione e Valutazione (per conoscere e gestire le forze tecniche ed economiche in gioco).

A questo ambito appartengono le capacità esplorative, da un lato, per individuare sia le prospettive di sviluppo dell'impresa (l'ingresso in nuovi mercati, ad esempio) che le incertezze, le difficoltà, i possibili conflitti interni che caratterizzeranno il percorso; dall'altro lato, per conoscere l'offerta di prodotti e servizi ICT che abbia caratteristiche in grado di sostenere l'evoluzione aziendale. Questo confluente tra obiettivi aziendali e alternative organizzative e di SI presuppone la capacità di valutare qual è il fornitore più adatto, in termini di affidabilità, di possibilità di personalizzazione dell'offerta e di costo, alla luce delle caratteristiche della funzione ICT presente in azienda. Si tenga presente che l'esplorazione e la valutazione dell'incrocio tra esigenze aziendali e potenzialità tecniche ha carattere dinamico: va mantenuta nel tempo; soprattutto in presenza di interventi impegnativi, deve estendersi dal pre-progetto alla realizzazione (l'uso di prototipi può essere adatto a questo scopo).

Accessibilità e Inclusione (per conoscere e gestire le esigenze delle persone e dell'organizzazione).

Questi due termini indicano quali caratteristiche deve avere una certa tecnologia, applicazione o SI per consentire la fruizione di un servizio in modo selettivo ovvero il più possibile vicino alle specificità del singolo utente. L'acquisizione di questo orientamento consente al management di inforcare le lenti per mettere a fuoco quali sono i "pubblici" coinvolti, che peso detengono in termini di esperienza e know how e come questo può essere favorito dal progetto ICT.

Tanto più significativi gli obiettivi di business perseguiti, tanto più sfidante il mercato, quanto più l'azienda deve individuare le competenze distintive sue proprie, incardinate nei collaboratori (inclusi i fornitori strategici), nei processi adottati e nelle prassi operative. In sostanza va compresa la rete degli scambi attraverso la quale viene generato il valore che verrà acquistato dal cliente. Su questo impatterà il progetto ICT.

Dunque occorre, ad esempio, che i diversi manager e l'alta direzione imparino a "guardare" e "ascoltare" per capire chi può e deve avere accesso e in quale modo deve essere incluso nel processo di progettazione, realizzazione e mantenimento di, ad esempio, un sistema di commercio elettronico B2B oppure di un Customer Relationship Management (CRM) oppure ancora di un sistema di formazione a distanza o di gestione delle conoscenze.

Incorporazione e Interazione (per conoscere e gestire il processo di introduzione di un SI).

Se pensiamo che la tecnologia digitale è, e sempre più sarà, incorporata (embedded) negli strumenti e negli oggetti che ci circondano, percepiamo la pervasività sociale dei fenomeni ICT. Qui si vuole portare l'attenzione sulla "incorporazione organizzativa":

---

quelle attività - con i ruoli e le competenze necessarie per svolgerle - che consentono di inserire con successo un particolare sistema, o componente, nella situazione esistente (assetto organizzativo, cultura, tecnologia, reti di rapporti con clienti e fornitori). In particolare, ciascun responsabile di area di affari o di funzione deve saper individuare e rappresentare le conoscenze e modalità gestionali caratteristiche della sua unità organizzativa per con-frontarle e comporle con quelle degli altri manager, dei suoi clienti e fornitori esterni e interni; questo consente di sfruttare i gradi di libertà offerti dalle tecnologie, evidenziando specificità ed esigenze particolari da salvaguardare. Poiché però il percorso di introduzione è punteggiato da imprevisti, da conoscenze imprecise sulle situazioni interne (si pensi ad esempio alle molte competenze, presenti e operanti in azienda, ma che sono implicite o tacite), l'incorporazione non può avvenire senza un'interazione continua: la capacità di coinvolgere in modo permanente i diversi interlocutori. Le più raffinate pianificazioni e progettazioni non possono infatti individuare ex ante il dispiegarsi di processi complessi.

### **Cosa succederà nei prossimi dieci anni?**

Nei settori fruitori delle ICT, si può ritenere che nei prossimi anni tali tecnologie tendano ad avere sempre più le caratteristiche di "merce" ovvero di beni prodotti sulla base di un processo di standardizzazione che consentirà costi di produzione decrescenti per unità di informazione erogata (in unità di tempo sempre più ridotte) assieme ad una differenziazione decrescente tra le offerte dei produttori.

La banalizzazione dell'ICT avverrà in tempi più o meno lunghi a misura dell'allargamento dei mercati (condizione necessaria per l'affermarsi delle commodity) che dipende dal verificarsi di alcuni fenomeni, dal superamento di talune barriere e dalla tempestività e correttezza delle scelte di operatori e policy makers . Ne tratteggiamo brevemente alcune:

- la diffusione delle capacità di accesso da parte delle persone all'uso domestico del computer e di internet; questo consentirà all'operatore pubblico di ampliare il numero degli utenti di servizi socialmente utili a costi più contenuti (ad esempio: eGovernment, eHealth, Digi-Cult) e ai privati di disporre di un mercato potenziale più ampio; attualmente, la percentuale di abitanti tra i 16 e i 65 anni che accede da casa ad un PC e a internet, è abbastanza omogenea all'interno dei paesi OCSE: intorno al 70-80% ad esempio in USA, Canada e Norvegia (in Italia si è intorno alla metà);
  - lo sviluppo della sicurezza (nei confronti di contenuti dannosi, di frodi e dell'affidabilità dei mezzi di supporto), della velocità di trasmissione (per la fruizione di contenuti di qualità prodotti dall'industria cinematografica, dall'editoria, da tutto quanto fa capo al settore dell'eContent); dell'interoperabilità (consentire che apparecchiature diverse possano scambiarsi dati e che quindi uno stesso "servizio" possa essere erogato attraverso mezzi diversi);
  - la mobilitazione di flussi di investimento consistenti in ricerca (come avviene in Giappone e in USA e dovrebbe avvenire in Europa; e come sta avvenendo anche in Cina dove aziende USA ad alta intensità di R&S hanno impegnato somme considerevoli ) in settori quali, ad esempio, le nanotecnologie e il grid computing che consentiranno capacità di elaborazione ancora maggiori (a costi inferiori);
-



- l'espansione delle ICT nel tessuto delle imprese, in particolare nelle PMI; queste dovrebbero trarre vantaggio dalla possibilità di fare ricorso all'"affitto" di applicazioni da parte di fornitori specializzati (Application Service Providers – ASP);

- l'armonizzazione delle normative nazionali riguardanti la proprietà intellettuale e la salvaguardia dell'identità (diritto alla privacy).

E' dunque probabile che in un mercato fatto sempre più da commodity cambino alcuni fattori di criticità per i compratori (e quindi per i manager al loro interno), ad esempio:

- la determinazione del fabbisogno informativo - oggi attività particolarmente critica per il pericolo di sovra/sottodimensionare il SI e quindi di sbagliare l'investimento in processi di introduzione particolarmente complessi - diventerà meno rischiosa per la maggiore reversibilità delle scelte;

- l'accentuazione dei processi di esternalizzazione delle funzioni ICT, con una diminuzione sempre più consistente del personale dedicato a queste tecnologie, porterà ad aumentare il peso dell'esterno, il "consulente-venditore ICT";

- la disponibilità di dati e informazioni (sia interne che esterne all'azienda) in quantità sempre più consistenti e in formati sempre più raffinati richiederà una capacità crescente di discernimento, di scelta e di decisione da parte del responsabile di ciascuna funzione aziendale (si pensi ad esempio al marketing, alle vendite, agli acquisti, alla R&S) secondo una visione complessiva, strategica.

Per concludere, le tre aree di competenza indicate nella risposta precedente manterranno la loro importanza perchè incertezza, complessità, sorprese, conflitti interorganizzativi continueranno ad esistere e forse aumenteranno ancora, ma non avranno come oggetto prioritario le ICT che si sposteranno gradualmente sullo sfondo della scena. Ciò che ciascun manager dovrà continuare ad "esplorare e includere" sarà la cultura e la creatività sua e dei collaboratori.

## ❖ ***Managerialità nella Pubblica Amministrazione***

Mario Rusciano - Università di Napoli Federico II

1. Per le pubbliche amministrazioni il concetto di "alte professionalità" non è, a dire il vero, tanto nuovo.

Specialmente in alcune - in linea assolutamente prevalente, quelle statali; ed emblematico, al riguardo, è il caso della Banca d'Italia - l'esperienza ci offre esempi interessanti.

Se mai, l'innovazione riguarda le Regioni e le Autonomie locali: dove, effettivamente, è stato difficile prevedere figure professionali di alto livello, che si potessero cimentare con compiti di altrettanta elevata complessità.

E ciò è dovuto a due ragioni: la prima, legata alla troppo recente novità delle Regioni impegnate in funzioni di primaria importanza per la collettività; la seconda, relativa alla considerazione del fatto che nelle autonomie locali convivono piccoli Comuni e grandi Metropoli.

Bene ha fatto, quindi, il contratto collettivo a prevedere la valorizzazione delle "alte professionalità".

2. Il vero problema è, a mio parere, quello della "motivazione" di "specialisti portatori di competenze elevate e innovative" a destinare tale loro sofisticata qualificazione alle pubbliche amministrazioni, specialmente quelle locali. Purtroppo, infatti, il contesto

---

---

complessivo dell'organizzazione e del lavoro nelle pubbliche amministrazioni è ancora parecchio arretrato. Pensare, dunque, di creare, al suo interno, isole di alta professionalità e innovazione appare un po' velleitario. Cosa potrà mai fare, da sola, un'alta competenza in una maggioranza di dipendenti incapaci e svogliati?

3. Il vero punto debole, nelle amministrazioni italiane, è il deficit di cultura dell'organizzazione, della realizzazione e della valutazione dei risultati. Se si riuscisse a colmare questa grave lacuna, sarebbe più semplice anche innestare, su un terreno favorevole, la cultura manageriale vera e propria.

Certamente, dunque, occorre fare un grande sforzo di infondere cultura manageriale nelle pubbliche amministrazioni, centrali e locali. Qui la maggiore difficoltà che si incontra risiede nella tendenza degli studiosi della materia a privilegiare il trasferimento automatico di modelli manageriali dell'impresa privata alle pubbliche amministrazioni. Tale operazione priva la cultura manageriale della pubblica amministrazione della necessaria originalità. Un esempio può essere utile a chiarire il concetto. Chi potrebbe negare l'assoluta necessità nelle pubbliche amministrazioni del criterio dell'"efficienza", tipico della managerialità industriale? Ma, se tale criterio dovesse essere disgiunto dal requisito delle garanzie dei diritti dei cittadini, ciò sarebbe incompatibile con la natura stessa dell'amministrazione pubblica.

4. Si tratta, allora, di "inventare" una managerialità adatta all'organizzazione e al lavoro nelle pubbliche amministrazioni. Oggi come oggi, la situazione organizzativa nelle pubbliche amministrazioni si presenta assai eterogenea a seconda del tipo di amministrazione (amministrazioni che esercitano "funzioni" e amministrazioni che erogano "servizi") e dell'area geografica di competenza (Nord e Sud).

Da una parte, ci sono organizzazioni efficienti, innovative, con personale motivato, e, dall'altra, organizzazioni arretrate, slabbrate, con personale demotivato, quando non, addirittura, parassitario.

5. Passando ora ad un aspetto, molto connesso ai precedenti, circa il reclutamento e la formazione, comincerei con il richiamare l'attenzione sulla necessità di rafforzare, nei relativi corsi di laurea, lo studio delle discipline che concorrono a formare il manager pubblico (diritto, economia, sociologia, psicologia, informatica, storia e filosofia politica, etc.).

In secondo luogo, sarebbe opportuno incentivare, anche con qualche compenso economico, stages dei migliori laureati nelle varie facoltà presso amministrazioni che possano essere elette ad organizzazioni-pilota quanto a buon funzionamento e innovazione.

Parallelamente agli stages, si dovrebbero prevedere brevi corsi teorici con partecipazione attiva degli stagisti in aula, onde sottoporre le esperienze vissute a rigorosa valutazione, in grado di fare emergere luci e ombre dell'organizzazione, con eventuale immissione nel contesto organizzativo sottoposto a valutazione di best practices, mutate da realtà organizzative europee di paesi avanzati.

Si comprende che, al termine di un percorso ben condotto di questo genere, le prove concorsuali, pur importanti, vengono sdrammatizzate e rese molto più veloci.

### **Cosa succederà nei prossimi dieci anni?**

Allo stato attuale, la previsione per i prossimi dieci anni non è proprio confortante. An-

---

che se, stando all'esperienza dell'ultimo decennio, non si può dire che nelle pubbliche amministrazioni non sia avvenuto qualche miglioramento. Ma i tempi della trasformazione appaiono tuttora troppo lenti e gli ostacoli culturali talora insormontabili. Qualche speranza si può riporre in un fattore macro-economico, che appare sempre più ineludibile: la "competitività" del sistema-Paese in Europa e nel mercato globale.

Una vera rivoluzione culturale si potrebbe innescare se solo si riuscisse a far capire alla dirigenza politica e alla dirigenza amministrativa lo stretto legame tra comportamenti e adempimenti individuali e qualità dei risultati amministrativi nell'interesse generale. In tal modo dovrebbe risultare naturale abbandonare prassi deteriori, purtroppo tuttora invalse nella nostra realtà amministrativa: stabilità del posto pubblico e della retribuzione a prescindere dai risultati; scarsa rilevanza della soddisfazione dei cittadini e degli utenti; carriere per anzianità piuttosto che per merito; concorsi più o meno pilotati per il personale interno; scarsa trasparenza dell'azione amministrativa; assenza di adeguate sedi di partecipazione del cittadino/utente ai processi decisionali; pubbliche amministrazioni come spugna della disoccupazione e come strumento di acquisizione del consenso per politici senza scrupolo, per i quali conta più la clientela che l'interesse generale.

---

# **Allegato C**

**Profilo dei componenti  
della Faculty Internazionale  
che hanno elaborato gli scenari**

## Antonio Cordella

Lecturer in Information Systems al Department of Information Systems, London School of Economics

Visiting Professor Theseus Institute, Sophia Antipolis, Francia

Visiting Professor at the MII (Master in Innovazione d'Impresa), Università di Trento

Reviewer per The European Conference on Information Systems

Principali pubblicazioni:

- Jointed with K.Simon "Infrastructure deployment: Global intent vs local adoption" in Claudio Ciborra (ed.) *From Control to Drift*; Oxford University Press, 2000

- Jointed with K.Simon "Hierarchies, Markets and Networks in the Talk Society" In F. Ljungberg (ed.) *Informatics in the next millennium*; Studentlitterature, Lund, Sweden, 1999

- Jointed with K.Simon, *Dispiegamento di Infrastruttura: aspetti locali e globali*, in Claudio Ciborra (ed.) *INFRAGLOB* edit by, Etas Libri, 1998

Aree di ricerca: Information Infrastructure, e-government, e-commerce

## Marco De Marco

Professore ordinario di organizzazione dei sistemi informativi aziendali presso l'Università Cattolica di Milano, Facoltà di Economia

Professore presso il Master of Business Administration della LUISS di Roma

Professore presso il dottorato di ricerca in sistemi informativi sede LUISS

Vice president dell'ItAIS charter italiano dell'AIS

Direttore della collana "Informatica e Organizzazioni" della Franco Angeli

Membro della Faculty della MLP Corporate University di Heidelberg

Membro del comitato editoriale dell'International Journal of Digital Accounting Research

Membro del comitato editoriale del Journal of Information Systems

Editor del Banking Information Technology Report (Regensburg)

Ricopre cariche istituzionali e di consigliere di amministrazione presso fondazioni e società private svolgendo anche consulenze presso istituti di credito e pubblica amministrazione

Principali pubblicazioni: (monografie)

- *Metodologie di sviluppo dei sistemi informativi*. Franco Angeli 2003

- *I sistemi informativi aziendali*, Franco Angeli, 2000

- *I sistemi informativi, Parte I del volume "L'organizzazione dei sistemi informativi aziendali"* Il Mulino, 1992

- *L'industria del computer*. Franco Angeli 1980

- *I sistemi informativi*, Franco Angeli, 1975

Ha ricoperto e ricopre cariche ufficiali in conference internazionali e ha fatto parte di commissioni di selezione per i ruoli di professore alla Copenhagen Business School.

Aree di ricerca: Sistemi informativi, Impatto delle tecnologie sulle organizzazioni

## Paolo Ferri

Professore Associato docente di Tecnologie didattiche e Teoria e tecnica dei nuovi media presso la Facoltà di Scienze della Formazione dell'Università degli Studi di Milano Bicocca.

Membro della Commissione E-learning dell'Università Milano Bicocca

Membro dell'Association for Information Systems

Principali pubblicazioni:

- *E-Learning. Didattica e comunicazione e tecnologie digitali*, Le Monnier, 2005

- *Fine dei Mass Media. Le nuove tecnologie della comunicazione e le trasformazioni dell'industria culturale*, Guerini & Associati, 2004

- *Teoria e tecniche dei nuovi media. Pensare, formare, lavorare nell'epoca della rivoluzione digitale*, Guerini & Associati, 2002.

- *La rivoluzione digitale. Comunità, individuo, testo nell'era di Internet*, Mimesis, 1999

Aree di ricerca: Teoria e tecnica dei nuovi media digitali, Rapporto tra nuove tecnologie digitali e scienze umane e sociali.

---

## Raoul C. D. Nacamulli

Professore ordinario di Organizzazione Aziendale nell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, Facoltà di Scienze della Formazione

Direttore responsabile della rivista di studi manageriali "Sviluppo & Organizzazione"

Membro del Comitato Scientifico dell'Associazione Studi Storici sull'Impresa (ASSI);

Membro del Comitato Scientifico della Rivista "Economia e Management";

Membro del Comitato di Redazione della Rivista "Pluriverso" dal 2000 al 2002.

Principali pubblicazioni:

- Costa, Nacamulli, *Manuale di organizzazione aziendale*, Utet, 4 volumi

- *La formazione, il cemento e la rete: e-learning, management delle conoscenze e processi di sviluppo organizzativo*, Etas, 2003

- Boldizzoni, Nacamulli, *Oltre l'aula: Strategie di formazione nell'economia della conoscenza*, Apogeo, 2004

Aree di Ricerca: Organizzazione Aziendale; Teorie e modelli organizzativi. Il rapporto fra investimenti in ICT ed i fabbisogni di cambiamento organizzativo, la formazione, la gestione del personale e soprattutto lo sviluppo organizzativo.

## Mario Rusciano

Ordinario di Diritto del lavoro dal 1980. Titolare della I cattedra nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Napoli Federico II, direttore del Dipartimento di Diritto dei rapporti civili ed economico-sociali. Dal 1993 al 1996 nominato dal Presidente della Repubblica Scalfaro, membro della Commissione di garanzia della legge sullo sciopero nei servizi essenziali. È stato, negli anni '90, Consulente del Governo e, nei primi anni 2000, della Regione Campania. Attualmente Presidente del Nucleo di valutazione della dirigenza del Comune di Napoli.

Direttore responsabile della rivista Diritti Lavori Mercati (Editoriale Scientifica, Napoli). Dirige, con Tiziano Treu, la Collana di Diritto del lavoro (Giappichelli, Torino).

Autore o curatore di vari volumi e saggi in materia di rapporti di lavoro pubblici e privati; rappresentanza sindacale e contrattazione collettiva; conflitto nei servizi pubblici. Svolge ricerche in materia di flessibilità nel mercato del lavoro, concertazione e modello sociale europeo.

## Lorenzo Zoppoli

Professore ordinario di Diritto del lavoro presso la facoltà di Giurisprudenza dell'Università Federico II di Napoli.

Ha fatto parte del Direttivo 2000-2003 dell'Associazione italiana di Diritto del Lavoro e della Sicurezza sociale; dirige la rivista Diritti Lavori Mercati (Editoriale scientifica) e fa parte dei comitati di direzione delle riviste Il lavoro nelle pubbliche amministrazioni e Diritto delle relazioni industriali (Giuffrè)

Ha contribuito alla progettazione e alla progressiva applicazione della riforma del lavoro pubblico del 1993, partecipando a varie Commissioni del Ministero della Funzione pubblica e della Regione Campania. È tra i soci fondatori dell'Associazione Etica Pubblica ([www.eticapubblica.com](http://www.eticapubblica.com)), che presiede dal 2004

Ha pubblicato oltre duecento lavori, tra cui le monografie Contrattazione e delegificazione nel pubblico impiego (Jovene, 1986 e 1990), La corresponsività nel contratto di lavoro (Esi, 1991), Il lavoro pubblico negli anni '90 (Giappichelli, 1998).

---

# **Allegato D**

## **Questionario di valutazione**

---

# QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE

---

Caro partecipante,

In questo questionario si chiede la sua opinione su vari aspetti del seminario. Le domande che seguono sono divise in quattro categorie comprendenti quesiti relativi a:

1. il seminario in generale;
2. gli scenari, i vari contributi e le mansioni assegnate.
3. le sessioni dei gruppi di lavoro del seminario;
4. gli obiettivi e i risultati.

La preghiamo di indicare la risposta corrispondente al vostro parere. Dopo la compilazione - che richiede circa 10 minuti - siete pregati di restituire il questionario all'organizzatore del progetto.

Grazie per la collaborazione

## 1. GRUPPO DI INTERESSE E GRUPPO TEMATICO

A quale gruppo ha partecipato?

- ☐ Gruppo di interesse 1: Le agenzie formative
- ☐ Gruppo di interesse 2: Le imprese
- ☐ Gruppo di interesse 3: Le Banche
- ☐ Gruppo di interesse 4: La PA
- ☐ Gruppo di interesse 5: I servizi pubblici locali

Altri...

- ☐ osservatore locale
- ☐ organizzatore locale



## GUIDA ALLA COMPILAZIONE

La preghiamo di indicare il parere in risposta alle domande che seguono segnando uno degli "spazi" della scala.

Per esempio: se secondo il suo parere le presentazioni all'inizio del seminario sono state assolutamente poco chiare, segni la risposta come segue:

*Le presentazioni all'inizio del seminario sono state...*

**chiare    O O O O X    non chiare**

Se le ha trovate nè chiare nè incomprensibili segni la risposta come segue:

*Le presentazioni all'inizio del seminario sono state...*

**chiare    O O X O O    non chiare**

Se le ha trovate chiare (ma non chiarissime) segnerà la risposta come segue:

*Le presentazioni all'inizio del seminario sono state...*

**chiare    O X O O O    non chiare**

---

## 2. IMPRESSIONE GENERALE SUL SEMINARIO

(1) Qual è il suo parere sull'opportunità avuta durante il seminario di presentare opinioni e idee?

*L'opportunità durante il seminario di presentare le mie opinioni e le mie idee è stata...*

**sufficiente    0 0 0 0 0    insufficiente**

(2) Qual è il suo parere riguardo al ritmo di svolgimento del seminario?

*Il ritmo di svolgimento del seminario è stato...*

**troppo veloce    0 0 0 0 0    troppo lento**

(3) Qual è il suo parere sul numero di partecipanti al seminario?

*Il seminario aveva...*

- ☐ troppi partecipanti**
- ☐ il numero giusto di partecipanti**
- ☐ troppo pochi partecipanti**

(4) Qual è il suo parere riguardo ai partecipanti in generale invitati al seminario?

*I partecipanti al seminario erano...*

<b>rappresentativi</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>non rappresentativi</b>
<b>ben informati</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>mal informati</b>
<b>creativi</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>non creativi</b>
<b>imparziali</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>prevenuti</b>

(5) Qual è il suo parere sulla profondità di discussione dei principali argomenti?

*I principali argomenti sono stati discussi<sup>1</sup>...*

**approfonditamente    O O O O O    superficialmente**

*I fattori critici per lo sviluppo della formazione manageriale e della competitività della Regione Campania sono stati discussi...*

**approfonditamente    O O O O O    superficialmente**

*Il ruolo dei singoli attori nel processo di sviluppo di una Learning Region è stato discusso...*

**approfonditamente    O O O O O    superficialmente**

*Gli ostacoli, i fattori che si oppongono al cambiamento sono stati discussi...*

**approfonditamente    O O O O O    superficialmente**

*Le possibili azioni da intraprendere sono state discusse...*

**approfonditamente    O O O O O    superficialmente**

---

1

- l'evoluzione degli strumenti, delle metodologie, della domanda e dell'offerta di formazione manageriale
  - la valorizzazione delle "alte professionalità" e la managerialità nella PA
  - la flessibilità del lavoro e la managerialità nell'impresa
  - la flessibilità del lavoro, il capitale sociale e quello intellettuale
  - le competenze del manager dell'impresa per il futuro digitale
  - le competenze manageriali che servono ai knowledge worker che operano nei settori high tech
  - il ruolo delle nuove tecnologie nella formazione manageriale
  - le competenze manageriali nel mezzogiorno
  - il ruolo delle business school
-

### 3. GLI SCENARI E ALTRI STRUMENTI

(6) *Ha avuto modo di leggere e commentare gli scenari pubblicati in precedenza sul sito <http://cek-lab.stoa.it>*

**Si      No**

(7) *Qual è il suo parere sull'introduzione e ispirazione?*

La presentazione è stata

<b>chiara</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>poco chiara</b>
<b>interessante</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>non interessante</b>
<b>utile per il seminario</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>inutile per il seminario</b>

(8) *Qual è il suo parere riguardo agli scenari?*

Gli scenari sono...

<b>chiari</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>poco chiari</b>
<b>interessanti</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>non interessanti</b>
<b>istruttivi</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>non istruttivi</b>
<b>utili</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>inutili</b>
<b>rilevanti per la regione</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>non rilevanti per la regione</b>

#### 4. LE SESSIONI DEL SEMINARIO

(9) La preghiamo di esprimere il suo parere riguardo alla gestione dello svolgimento del seminario e all'apporto fornito dal moderatore (sessioni plenarie), dai facilitatori (sessioni del gruppo di interesse e del gruppo tematico) e dagli osservatori

*Il moderatore ha gestito lo svolgimento del seminario in modo...*

**efficace    0 0 0 0 0    non efficace**

*I facilitatori hanno gestito le sessioni dei gruppi di interesse e tematici in modo...*

**I sessione mattino:            efficace    0 0 0 0 0    non efficace**  
**II sessione pomeriggio:       efficace    0 0 0 0 0    non efficace**

*Gli osservatori hanno gestito le sessioni dei gruppi di interesse e tematici in modo...*

**I sessione mattino:            efficace    0 0 0 0 0    non efficace**  
**II sessione pomeriggio:       efficace    0 0 0 0 0    non efficace**

(10) La preghiamo di esprimere il suo parere al lavoro svolto nelle sessioni dei gruppi di interesse e tematici

*Il lavoro svolto nelle sessioni dei gruppi di interesse e tematici è stato..*

**I sessione mattino:            efficace    0 0 0 0 0    non efficace**  
**II sessione pomeriggio:       efficace    0 0 0 0 0    non efficace**

(11) La preghiamo di esprimere il suo parere riguardo alle presentazioni e ai risultati delle sessioni dei gruppi di interesse e tematici

*Le presentazioni di gruppo sono state...*

**chiare    0 0 0 0 0    poco chiare**  
**interessanti    0 0 0 0 0    non interessanti**  
**rilevanti per la Regione    0 0 0 0 0    non rilevanti per la Regione**

---

(12) La preghiamo di esprimere il suo parere riguardo alla "sessione schede bianche e poster"

*La sessione poster è risultata...*

<b>chiare</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>poco chiare</b>
<b>interessanti</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>non interessanti</b>
<b>utile</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>inutile</b>

(13) La preghiamo di esprimere il suo parere riguardo alle discussioni svoltesi durante le sessioni plenarie

*Le discussioni durante le sessioni plenarie sono state...*

<b>chiare</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>poco chiare</b>
<b>interessanti</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>non interessanti</b>
<b>utili</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>inutili</b>

---

**5. OBIETTIVI E RISULTATI**

(14) *Gli obiettivi del seminario sono stati ...*

<b>chiare</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>poco chiare</b>
<b>interessanti</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>non interessanti</b>
<b>rilevanti per la Regione</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>non rilevanti per la Regione</b>

(15) *A mio parere, i risultati (idee, azioni, priorità) del seminario sono stati...*

<b>chiare</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>poco chiare</b>
<b>interessanti</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>non interessanti</b>
<b>importanti</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>non importanti</b>
<b>interessanti</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>non interessanti</b>
<b>utili per la Regione</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>non utili per la Regione</b>
<b>attuabili</b>	<b>0 0 0 0 0</b>	<b>inattuabili</b>

(16) *Il seminario mi ha fornito un'idea più completa circa le possibilità di sviluppo di un sistema per la formazione manageriale in Campania:*

**accordo totale    0 0 0 0 0    disaccordo totale**

(17) *Il seminario mi ha fornito una visione più completa del modo in cui la creazione di un Network di enti, istituzioni, attori privati etc possa essere utilizzata al meglio per creare una Learning Region*

**accordo totale    0 0 0 0 0    disaccordo totale**

(18) *Durante il seminario ho udito idee e opinioni di cui non ero precedentemente consapevole*

**accordo totale    0 0 0 0 0    disaccordo totale**

(19) *Prevedo che almeno alcune delle idee e dei risultati del seminario porteranno ad azioni o iniziative concrete nella mia Regione*

**accordo totale    0 0 0 0 0    disaccordo totale**

---

---

*Può indicare in poche parole quali sono secondo lei i risultati più importanti del seminario?*

1.

2.

3.

Conferma l'interesse ad aderire alla rete di partecipanti al Progetto CEK-Lab - Continuous Education and Knowledge Laboratory ?

**Si      No**

Ha dei suggerimenti da indicarci circa il proseguo delle attività del progetto in termini di soggetti da coinvolgere, esperienze da indicare, contributi da diffondere etc..

---

---

---

---

---

Grazie per collaborazione

La preghiamo di restituire il questionario ad una persona dello staff .

---



# **Allegato E**

## **Elaborazione questionari di valutazione**

## SINTESI QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE WORKSHOP SCENARIO

Al termine dei lavori è stato compilato dai partecipanti un questionario di valutazione.

Nel questionario è stata chiesta la propria opinione su diversi momenti della giornata e sull'articolazione dei lavori quali:

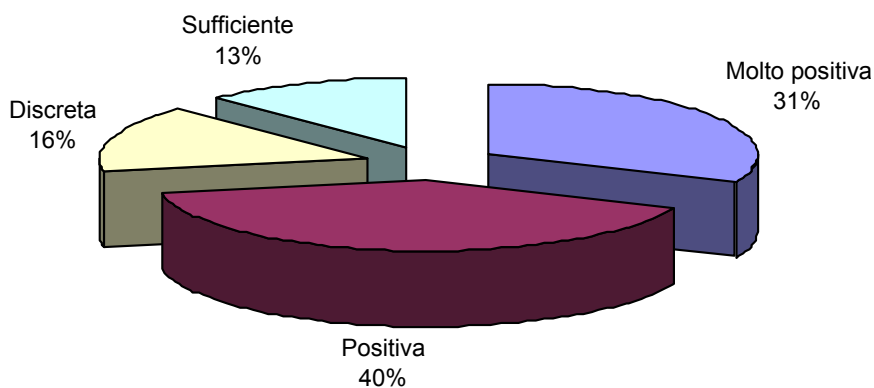
1. il seminario in generale per valutare il gradimento e l'utilità percepita dello stesso in termini di contenuti, partecipanti ed organizzazione;
2. gli scenari, e altri strumenti per valutare il livello di condivisione e comprensione dei contributi elaborati dalla Faculty;
3. le sessioni dei gruppi di lavoro del seminario per testare la metodologia di lavoro adottata;
4. gli obiettivi e i risultati.

I questionari raccolti sono stati 34 su circa 56 partecipanti. Di seguito commentiamo le domande più significative dell'intero questionario, riservandoci di trasmettere l'analisi completa successivamente.

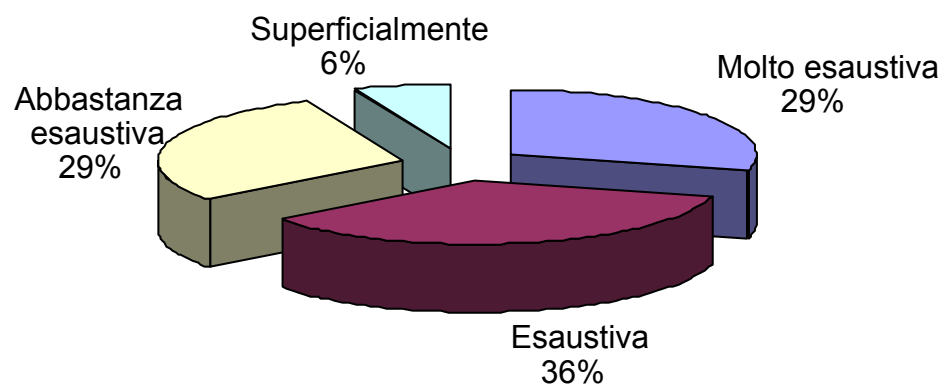
### SEZIONE 1. IMPRESSIONE GENERALE SEMINARIO

Dall'analisi dei dati relativi alla prima sessione i risultati sono stati più che soddisfacenti. Le opzioni inoltre prevedevano anche la possibilità di indicare il valore "insufficiente" valore che non è stato proprio segnalato.

#### Valutazione in termine di rappresentatività dei partecipanti al seminario



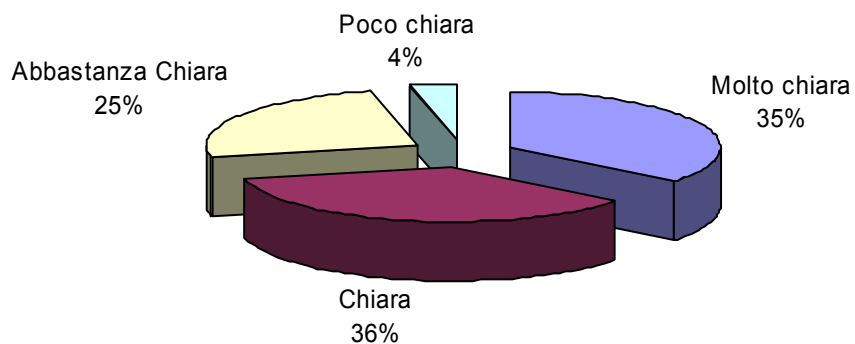
**Valuti in che maniera sono stati discussi gli argomenti durante  
il seminario**



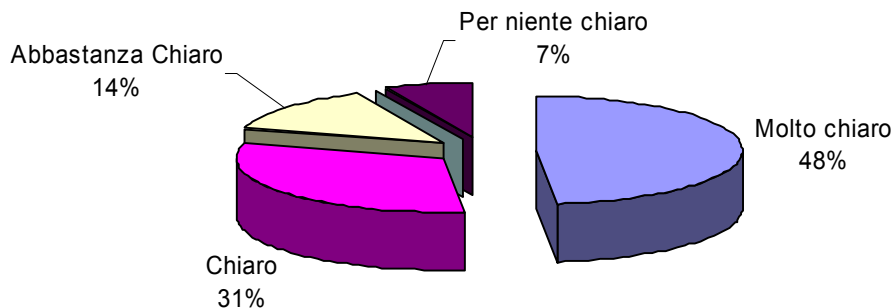
## SEZIONE 2. GLI SCENARI E ALTRI STRUMENTI

La percezione dei partecipanti riguardo la comprensibilità e la chiarezza degli argomenti esposti risulta positiva, da notare la presenza però di un 7% relativo al “per niente chiaro” riguardo l’introduzione e ispirazione.

**Giudizio relativo alla sezione "descrizione scenari"**



**Giudizio riguardo sezione "esposizione ed ispirazione"**

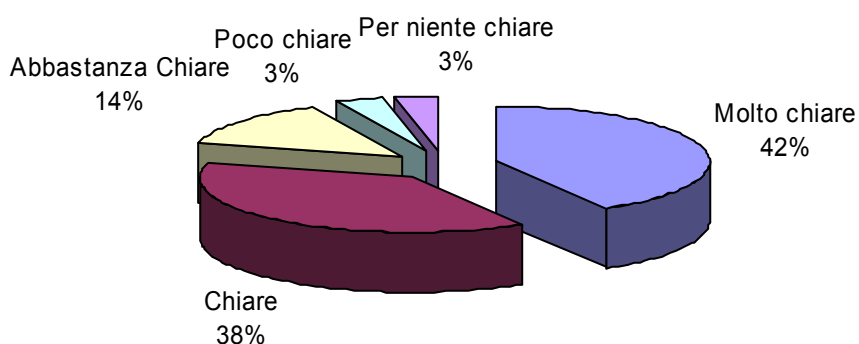


### SEZIONE 3. LE SESSIONI DEL SEMINARIO

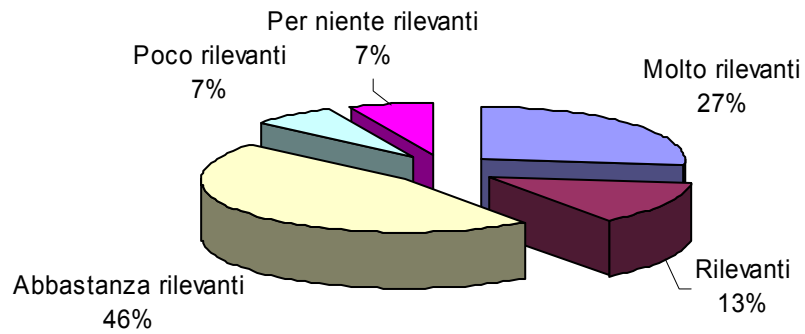
La metodologia adottata per l'organizzazione del seminario è stata quella relativa alla metodologia European Awareness Scenario Workshop, nota anche con l'acronimo EASW, e promossa dalla Commissione Europea come strumento di progettazione partecipata utile a favorire il dialogo e la partecipazione dei diversi stakeholder alla soluzione dei problemi in discussione. Tale metodologia di lavoro molto adottata all'estero non è diffusa molto in Italia. Era importante per il gruppo di lavoro misurare la capacità degli attori locali di sapersi adattare a forme di team work "modellizzabili" e interpretabili.

I risultati avuti sono confortanti, tutte le diverse metodologie di lavoro, pur se non adottate in ugual misura dai diversi gruppi di interesse, sono risultate sostanzialmente chiare, utili, coerenti con gli obiettivi prefissati.

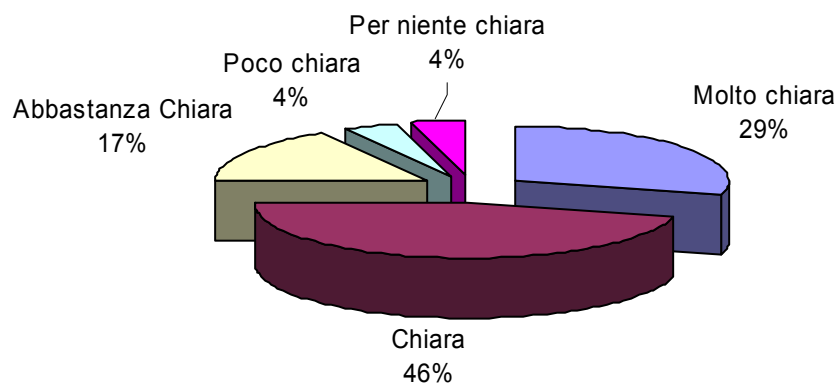
#### Le presentazioni di gruppo sono state...



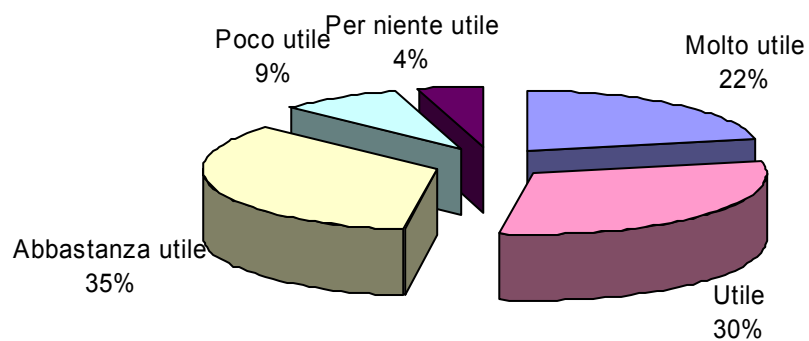
### Le presentazioni di gruppo sono state...



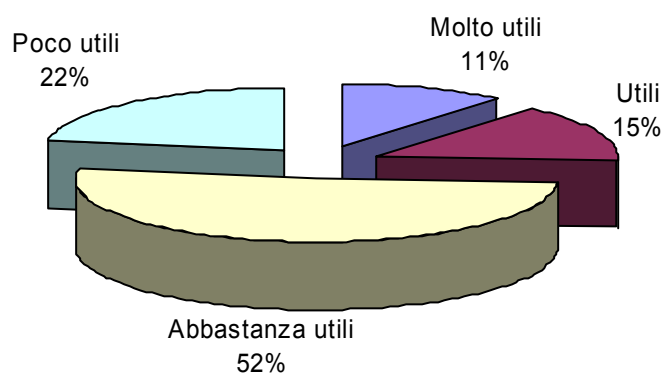
### La sessione poster è risultata...



### La sessione poster è risultata..



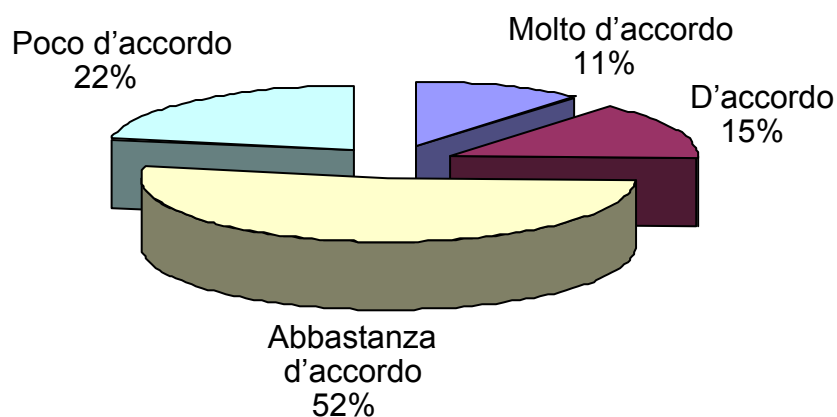
### Le discussioni durante le sessioni in plenaria sono state



#### SEZIONE 4. OBIETTIVI E RISULTATI

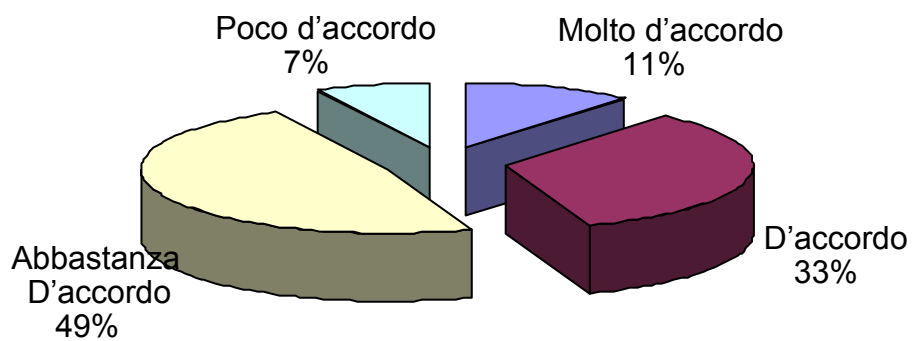
L'ultima sezione del questionario, la più rilevante sicuramente, ha avuto l'obiettivo di misurare il livello di condivisione dei risultati che il gruppo di lavoro si era prefissato in fase di progettazione e realizzazione del workshop scenario. Ciò che emerge è un sostanziale successo del workshop non solo perché è riuscito a trasmettere secondo il giudizio dei partecipanti strumenti e metodologie per la Learning Region del 2016, ma soprattutto per il valore altamente positivo che emerge riguardo la realizzabilità delle idee e delle azioni di sviluppo. Ciò significa che le idee, le azioni, gli elementi emersi dalle varie fasi del workshop possono costituire un reale punto di partenza per il Development center. In questa sede vogliamo ricordare che tutti coloro che hanno compilato il questionario hanno dato la propria adesione a fare parte della Rete Ceklab.

#### **Il seminario mi ha fornito un'idea più completa circa la possibilità di sviluppo di un sistema di formazione manageriale in Campania**

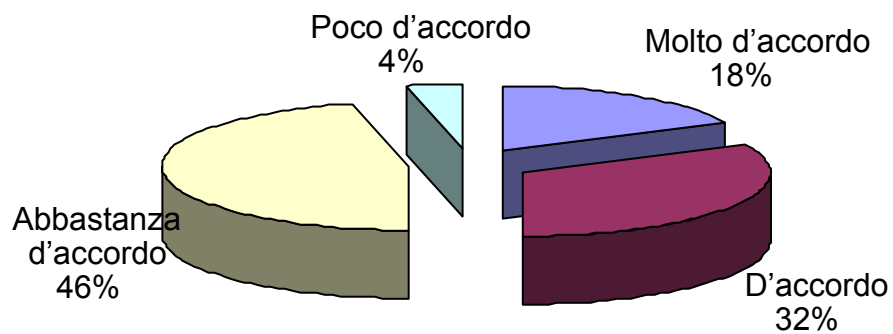




**Il seminario mi ha fornito strumenti per la creazione di un  
Network per la Learning Region**



**Alcune idee emerse possono essere realizzate**



## SEZIONE 5. VALORI MEDI A CONFRONTO ALL'INTERNO DEI DIVERSI GRUPPI DI INTERESSE

Per concludere l'analisi abbiamo voluto mettere a confronto solo per i dati relativi alla sezione Obiettivi e Risultati i risultati medi dei diversi Gruppi di interesse.

Emergono risultati interessanti soprattutto considerando la varianza dei valori medi registrati.

Il gruppo agenzie Formative risulta essere quello che meno ha beneficiato degli obiettivi del workshop, a differenza di Servizi Pubblici e Pubblica Amministrazione, che non solo hanno "gradito" molto l'aspetto "didattico" del workshop ma risultano anche avere un approccio proattivo rispetto agli altri partecipanti.

Il seminario mi ha fornito un'idea più completa circa la possibilità di sviluppo di un sistema di formazione manageriale in Campania

Valore Medio Imprese	3
Valore Medio AF	2,92
Valore medio PU	3,66
Valore Medio Banche	3,33
Valore medio PA	3,8

Il seminario mi ha fornito una visione più completa del modo in cui la creazione di un Network di enti, istituzioni, attori privati etc possa essere utilizzata al meglio per creare una Learning Region

Valore Medio Imprese	3,16
Valore Medio AF	3,46
Valore medio PU	4,33
Valore Medio Banche	3,33
Valore medio PA	4

Prevedo che almeno alcune delle idee e dei risultati del seminario porteranno ad azioni o iniziative concrete nella mia Regione

Valore Medio Imprese	3,33
Valore Medio AF	2,61
Valore medio PU	4,33
Valore Medio Banche	3,66
Valore medio PA	4,4